

تأثير نموذج الأعمال المبنى على الابتكار فى مقابل نموذج  
الاعمال المبنى على الكفاءة على الاداء التسويقي

**The effect of Business Model Innovation versus Efficiency-  
centered Business Model on Marketing Performance.**

دكتور/ أنطوان اسكندر سرجيوس

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

بقسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال – جامعة الإسكندرية

**Dr. Antwan Eskander Serguos**

**Assistant Professor : Business Administration Department**

**Faculty of Business -Alexandria University**

**Antwan.eskander@Alexu.edu.eg**

## ملخص البحث

تختبر الدراسة العلاقة بين نوع نموذج الأعمال: نموذج الأعمال المبنى على الابتكار، ونموذج الأعمال المبنى على الكفاءة، والأداء التسويقي، في ظل الدور الوسيط لكل من مقدرات نمو الإيراد، ومقدرات نمو الكفاءة. قامت الدراسة بتطوير قائمة أسنقصاء، وتوزيعها على عينة من مديري الشركات بلغت 224 مدير. واستخدمت الدراسة أسلوب Amos لأختبار فروضها. أوضحت نتائج الدراسة وجود تأثير موجب لكل من نموذج أعمال الابتكار، ونموذج أعمال الكفاءة على الأداء التسويقي، كما أوضحت وجود دوراً وسيطاً لمقدرات نمو الإيراد بين نموذج أعمال الابتكار، والأداء التسويقي. وبالرغم من وجود تأثير موجب لنموذج أعمال الكفاءة على مقدرات نمو الكفاءة، إلا أن الدراسة لم تثبت وجود دوراً وسيطاً لهذه المقدرات بين نموذج أعمال الكفاءة والأداء التسويقي. قدمت الدراسة عدداً من المنافع والتوصيات الأكاديمية والتطبيقية.

## الكلمات المفتاحية

نموذج أعمال الابتكار، نموذج أعمال الكفاءة، الأداء التسويقي، مقدرات نمو الإيراد، مقدرات نمو الكفاءة.

## 1- مقدمة

إن التغيرات الجذرية المتلاحقة التي طرأت على بيئة الأعمال، والتي من أهمها: الرقمنة، التكنولوجي، الذكاء الاصطناعي، التعقد البيئي، حدة التنافسية، وتطلعات العملاء غير المحدودة، فرضت على منظمات الأعمال ضرورة إحداث تغيير في الطريقة التي تعمل بها الشركات لاداء الأعمال The way of doing Business. وهو ما يعرف بنموذج الأعمال Business Model، فنموذج الأعمال هو مدخل كلى يوصف كيف تقوم الشركة بأداء أعمالها - أى يصف مجموعة الأنشطة والعمليات والأدوات التي تعتمد عليها الشركة- وبشكل محدد للغاية تحدد بعض نماذج الأعمال الكيفية التي يتم بها عملية خلق القيمة، وتقديمها إلى العملاء، والحفاظ عليها (Zott, Amit and Massa, 2011). فنموذج الأعمال هو عبارة عن بنيان يعبر عن تدفق السلع والخدمات والمعلومات بالشركة، كما يتضمن وصف لأدوار كافة المشاركين في أداء الأعمال، كما أنه يصف مصادر تحقيق الإيراد بالشركة، والمساهمين فيها (Hedman and Kalling, 2003). بينما يعرفه آخرون على انه وصف لهيكل ومحتوى وحوكمة التبادلات التي تصمم من أجل خلق القيمة المقدمة للعملاء، واستغلال فرص الأعمال (Amit and zott, 2001). ولا تعد نماذج الأعمال مجرد قوالب ثابتة لقيام الشركة بأعمالها، لكنها مضامين ديناميكية لابد أن تواكب وتتأقلم مع أشكاليات ومتغيرات بيئة الأعمال التي تتصف بالتغير المتلاحق. وقد دفعت هذه المتغيرات منظمات الأعمال نحو إحداث تغييراً في تصميم نموذج الأعمال الذى تتبناه، حيث بات غير قادراً على تحقيق أهداف النمو والبقاء (Zott et al., 2011).

وقد أختبرت إحدى الدراسات دور تصميم نموذج الأعمال في الشركات الناشئة Startups في دولة ألمانيا، وتوصلت إلى أن نموذج الأعمال يؤثر على عناصر القيمة المقدمة للعملاء، وعلى تحسين بعض نتائج الحملات الترويجية، وأخيراً، على النتائج المستهدفة للمستثمرين (Haddad, Weking, Hermes, Bohm and Krcmar, 2020).

وقد ساهمت كل تلك العوامل في ظهور نموذج الأعمال المبني على الابتكار، والابداع Business Model " BMI " Innovation ، والذي لاقى أهتمام واضح من العديد من الباحثين والممارسين (Foss and Saebi, 2017). ويقوم هذا النموذج على توجه الأعمال بالابتكار والحدثة novelty، والتغيير لمعظم الطرق التي تؤدي بها أنشطة الأعمال Business activity ، فضلاً عن استخدام طرق الحدثة في تغيير الأسواق نفسها ومتطلبات العملاء (Hartmann, Oriani and Bateman, 2013). ويعرف هذا التصميم لنموذج الأعمال على كونه نموذج قادر على خلق وتوصيل والمحافظة على القيمة المتميزة التي تجذب العملاء، وتخلق تيارات جديدة من الإيرادات، فضلاً عن كسب ميزة تنافسية، مع ضمان الحفاظ على القيمة المقدمة، واستمراريتها من خلال تقديم مزيد من السلع والخدمات بشكل مبتكر ومبدع (Teece, 2010). ومن أمثلة الشركات التي تبنت هذا التصميم في مجالات مختلفة: شركة ولمارت Wal-Mart في قطاع التجزئة، وأوبر Uber، وديل Dell في الحاسبات، وأيكيا IKEA في الأثاث الزكي، أبل Apple في التليفونات المحمولة، تسلا Tesla في السيارات (Christensen, Bartman and Van Bever, 2016).

وقد أصبح نموذج أعمال الابتكار محور أهتمام المديرين، ورجال الأعمال، ورواد الأعمال، فضلاً عن الأكاديميين. حيث أصبح مصدر محتمل لتطوير القيمة المقدمة للعملاء، فضلاً عن تحقيق مزايا الاداء المستدام، والمزايا التنافسية بالاسواق (Zott and Amit, 2015).

أحد الاستقصاءات العالمية التي تمت على 4000 مدير بواسطة مؤسسة Economist Intelligence Unit " EIU " وجدت أن 54% من نماذج الأعمال التي تتوجه بالابتكار في المنتجات والخدمات تحقق مزايا تنافسية (Economist Intelligence Unit, 2005, p.5).

إن تحليل نموذج الأعمال المبني على الابتكار يشير إلى كونه يوفر فرص لعملية خلق القيمة Value Creation بشكل يتصف بالحدثة ، وهو ما يمثل صعوبة بالغة أمام المنافسين لتقليد عمليات ومنتجات المنظمة، وسرعان ما يتحول نموذج أعمال الابتكار إلى ميزة تنافسية (Zott and Amit, 2015). وعلى صعيد آخر، تركز بعض الشركات على نماذج الأعمال القائمة على الكفاءة Efficiency- centered Business Model باعتبارها تركز على رفع مستوى كفاءة المبادلات مع كافة أطراف أصحاب المصالح مثل: الموردين، الموزعين، العملاء، وغيرهم. حيث يهدف إلى تخفيض التكاليف، أو ما يعرف بخلق قيمة جوهرية substantial value (Zott and Amit, 2007). وقد يرجع توجه العديد من الشركات الصناعية بصفة خاصة بنموذج أعمال الكفاءة إلى أن التأصيل العلمي لهذا النموذج ينبعث من نظرية التكاليف الاقتصادية للمبادلات، والتي تصف كيف تكون أنشطة مبادلات الشركة مخططة ومنظمة ومحكمة، بما يترتب عليه الأحكام الدقيق لأنواع التكاليف التي تتفق في كل نوع من المبادلات، بما يؤول في النهاية إلى إلغاء أى تكاليف متوقع إهدارها، أو التي يمكن تجنبها، أو على الأقل تخفيضها (Brettel, Strese and Flatten, 2012).

ومن هنا تحاول الدراسة رصد العلاقة بين نوع تصميم نموذج الأعمال والأداء التسويقي، باعتباره الغاية المنشودة للشركات بصفة عامة، ولأقسام التسويق بصفة خاصة. وبالتالي يمثل هذا البحث دراسة مقارنة بين نوعين من أهم نماذج الأعمال، وهما: نموذج أعمال الابتكار، ونموذج أعمال الكفاءة، وذلك فيما يخص علاقتهم بعدد من الابعاد الرئيسية للأداء التسويقي، وهى: القدرة على جذب عملاء جدد، والمحافظة على العملاء الحاليين، زيادة حجم المبيعات، والحصة السوقية، ومستوى تحقيق رضاء العملاء، والقيمة المقدمة لهم.

## 2- مشكلة الدراسة

إن الأطر المفاهيمية لنماذج الأعمال بالشركات التي تستهدف رصد نتائج تصميم نموذج الأعمال على الأداء مازالت في طور البداية في كتابات التسويق. وإن كانت بعض الأدبيات المحدودة تتحدث عن منافع تصميم نموذج الأعمال ، إلا أن إدراك كيفية تحويل هذا التوجه إلى نتائج أعمال أو نتائج تسويقية مستهدفة مازال محدوداً للغاية (Ibarra, Bigdeli, Igartua and Ganzarain, 2020). وتختبر الدراسة الحالية أكثر الأنواع شيوعاً من تصاميم نماذج الأعمال وفقاً للأدبيات ، وهما نموذج الأعمال المبنى على الابتكار، ونموذج الأعمال المبنى على الكفاءة (Zott et al, 2010) . إن أدبيات التسويق لم تتطرق لنموذج أعمال الابتكار بشكل واضح، بينما حظى بأهتمام أدبيات الإدارة الاستراتيجية، وذلك بالرغم من أن مكوناته الثلاثة ترتبط بشكل أساسي بعلم التسويق، فتتمثل هذه المكونات في: (1) خلق القيمة Value Creation، وهنا يسعى نموذج الأعمال بتقديم منتجات وخدمات جديدة للعملاء، فضلاً عن جذب عملاء جدد، وأخترق أسواق جديدة، (2) توصيل القيمة Value delivery، وهنا يستهدف نموذج الأعمال التعاون مع شركاء جدد من أصحاب المصالح من موردين، وموزعين، وعملاء وغيرهم، فضلاً عن إعادة تصميم وتنظيم سلسلة القيمة من خلال إضافة أطراف، واستبعاد أطراف أخرى، (3) الحفاظ على القيمة Value capturing، وذلك من خلال خلق روافد جديدة من الإيرادات، وطرق حديثه في التسعير، والترويج، وتحقيق رضا العميل (Ibarra et al., 2020) .

إن نموذج الأعمال المبنى على الابتكار يقوم على ترسيخ فكر الابداع والابتكار في أداء الأعمال، ويبتعد عن الفكر التقليدي، كما يستلهم أفكاره من خلال التعاون والتشارك مع الأطراف الخارجية (Miles, Miles and Snow, 2006) . وقد أوضحت بعض الابحاث أن هذا النموذج يسهم في نمو الأداء التسويقي، كما يحقق ميزة تنافسية للشركة، فضلاً عن تعظيم القيمة المقدمة للعملاء، ومن ثم القيمة الكلية للشركة (Zott et al., 2011). بالإضافة أنه يحقق استمرارية وبقاء للشركات، كما يتضمن قوة لتحقيق استدامة الأعمال (Yang, Lin and Yang, 2021) .

وعلى النقيض، أوضحت بعض الأحصاءات أن أكثر من 60% من الشركات التي تبنت نموذج الأعمال المبنى على الابتكار لم تصل إلى مستهدفات الأداء. فعلى سبيل المثال، نجحت شركة IKEA أن تكون لها الريادة في تقديم الأثاث الذكي، لكنها لم تصل بعد إلى أهدافها المخططة (Christensen et al, 2016). فتأثير نموذج أعمال الابتكار على النتائج المرجوة غير مؤكد، حيث أن تبني الأفكار الابداعية دائماً ما يكون مصحوباً بالكثير من المخاطر، وعدم التأكد (Latifi, Nikou and Bouwman, 2021). ويحاول هذا البحث تقديم أدلة علمية لعلاج تلك الفجوة البحثية التي تتعلق بهذا الجدل السائر حول مدى فاعلية نموذج أعمال الابتكار على الاداء التسويقي.

وعلى صعيد آخر، تسعى الشركات الصناعية ذات الانتاج الضخم للوصول إلى نموذج أعمال يحقق لها الكفاءة، بما يؤول إلى نتائج الأعمال المستهدفة. حيث أشارت بعض الأدبيات أنه يستطيع أن يحقق هيكل تكاليف محكم، بما يدعم استراتيجية قيادة التكلفة، مما يترتب عليه نتائج تسويقية ومالية مستهدفة (Horal, Khvostina, Reznik, Shiyko , Yashcheritsyna, Korol and Zaselskiy, 2020).

وبناء على ما سبق، يتماشى هذا البحث مع بعض الأرهصاصات البحثية التي هدفت لأختبار التأثير المقارن لنموذج أعمال الابتكار في مقابل نموذج أعمال الكفاءة، بهدف الوصول إلى النموذج الأكثر فاعليه لتحسين الاداء التسويقي، مثل دراسة (Brettel, Strese and Flatten, 2012).

وجدير بالذكر أيضاً، أن الدراسة الحالية لم تقتصر على اختبار تأثير نوع تصميم نموذج الأعمال على الأداء التسويقي بشكل مباشر، لكنها سعت نحو اختبار نموذج بحثي يشتمل على مضامين ديناميكية يمكن من خلالها نقل تأثير تصميم نموذج الأعمال إلى نتائج فعلية. فمؤلفي الأعمال يتطلب بنية تحتية ومقدرات تؤمن وتدعم إحداث تأثير له على الأداء التسويقي (Knab and Rohrbeck, 2014)، ولذلك فقد تم إدخال اثنين من المتغيرات الوسيطة Mediator في النموذج البحثي. هذه المتغيرات تتعلق بتوجه الشركة بنوع معين من المقدرات Capabilities، فهذه المقدرات تكون قادرة على استغلال نموذج الأعمال لتوليد نتائج أعمال إيجابية. وتتمثل في: (1) مقدرات نمو الإيراد Revenu growth، وهي عبارة عن توجه الشركة نحو الربحية من خلال أدوات لزيادة الإيرادات من خلال الوصول إلى عملاء جدد، وأسواق جديدة، وخدمات وقيمة جديدة، (2) مقدرات نمو أو تحسين الكفاءة Efficiency growth، وهي عبارة عن توجه الشركة نحو الربحية من خلال أدوات لأحكام وتخفيض التكاليف (Latifi et al., 2021). بالرغم من الأهمية البالغة لهذه المتغيرات الديناميكية التي تتوسط العلاقة بين تصميم نموذج الأعمال والاداء التسويقي، إلا أن البحوث التجريبية في هذا الصدد مازالت محدودة للغاية (Jafari, Doorbash and Mirzaei, 2019). وبالتالي تكون هذه الدراسة جمعت ما بين دراسة (Brettel et al., 2012)، ودراسة (Latifi et al., 2021).

وبناء على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في الاجابة عن تساؤل رئيسي، وهو " ما هو تأثير نوع تصميم نموذج الأعمال: نموذج اعمال الابتكار، و نموذج اعمال الكفاءة على الأداء التسويقي، في ظل الدور الوسيط لكل من مقدرات نمو الإيراد، ومقدرات نمو الكفاءة؟".

### 3- أهمية الدراسة

#### 3-1- الأهمية الأكاديمية

\* تخوض الدراسة في موضوع فاعلية نماذج الأعمال، وهو أحد الموضوعات المعقدة إلى حد ما، فهو مصطلح له تعاريف متعددة، ومداخل مختلفة، وذات تأثيرات غير خطية، كما يتطلب مقدرات وشروط متباينة. وبالرغم من ظهوره في كتابات علم الإدارة الاستراتيجية إلا أن طبيعته تفرض وجوده في كتابات وميادين متعددة، كما أن نتائجه ترتبط بالتسويق، والتمويل. وقد ربطت الدراسة الحالية تصميم نماذج الأعمال بالفاعلية التسويقية.

\* معظم الدراسات السابقة في هذا الصدد، ركزت على تأثير نوع معين لنموذج الأعمال على الأداء، إلا أن الدراسة الحالية قدمت إطار عمل يتصف بدرجة من التكامل، حيث جمع ما بين نموذج أعمال الابتكار الذي يعتبر توجه حديث لكثير من الشركات صاحبه العلامات التجارية، ونموذج أعمال الكفاءة الذي يعتبر توجه لكثير من الشركات الصناعية.

\* بالرغم من أن نموذج أعمال الابتكار يتكون من مجموعة من الآليات ترتبط بميدان التسويق، والتي تتمثل في استكشاف حاجات ورغبات جديدة للعملاء new customer needs، والوصول إلى أسواق جديدة new markets، وتقديم قيمة جديدة new value للعملاء، إلا أن معظم الكتابات قامت باختبار تأثيره على نتائج المنظمة بشكل مجمل، في ظل غياب واضح لتأثيره على الأداء التسويقي، ولذا هدفت الدراسة الحالية لقياس تأثيره على مؤشرات الأداء التسويقي، بالأخص معدل رضا العملاء، والقيمة المقدمة للعملاء، المبيعات والحصة السوقية، معدل جذب عملاء جدد، ومعدل المحافظة مع العملاء (الولاء).

### 3-2- الأهمية التطبيقية

- \* تسهم الدراسة الحالية فى تقديم أدلة تجريبية لمجتمع الشركات عن مستوى الفاعلية التسويقية لنوع تصميم نموذج الأعمال، حيث توضح الدراسة المنافع المترتبة على نموذج أعمال الابتكار، ونموذج أعمال الكفاءة.
- \* تقدم الدراسة مؤشرات عن الأهمية النسبية لآليات الابتكار التى تتبناها الشركة، وهى خلق القيمة، توصيل القيمة، والمحافظة على القيمة المقدمة للعملاء.
- \* تسلط الدراسة الضوء على مدى فاعلية التوجهات الأساسية لزيادة الربحية. فالتوجه الأول زيادة الربحية من خلال نمو مصادر الإيرادات Revenue growth ، والتوجه الثانى زيادة الربحية من خلال تخفيض التكاليف Efficiency growth، وكلاهما مدخلين متضادين، وتقدم الدراسة نتائج عن علاقة كل منهما بالاداء التسويقي.

### 4- أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى الوصول إلى مجموعة الأهداف التالية:
- 1- تحديد تأثير نموذج الأعمال المبنى على الابتكار على الأداء التسويقي، مع تحديد الأهمية النسبية لابعاد هذا النموذج وهى: خلق القيمة، وتوصيل القيمة، والمحافظة على القيمة.
  - 2- تحديد تأثير نموذج الأعمال المبنى على الكفاءة على الأداء التسويقي.
  - 3- تحديد تأثير مقدرات نمو الإيراد، ومقدرات نمو الكفاءة على الأداء التسويقي.
  - 4- تحديد الدور الوسيط لمتغير مقدرات نمو الإيراد بين نموذج أعمال الابتكار والأداء التسويقي.
  - 5- تحديد الدور الوسيط لمتغير مقدرات نمو الكفاءة بين نموذج أعمال الابتكار والأداء التسويقي، وأيضاً بين نموذج أعمال الكفاءة والأداء التسويقي.

### (5) الإطار النظرى والدراسات السابقة،

بالرغم من ظهور مفهوم نموذج الأعمال فى الاقتصاد السلوكى قبل النظرية الاقتصادية الكلاسيكية (Teece, 2010) إلا أنه لم يحظى بالانتشار فى عالم الأعمال قبل منتصف التسعينات 1990s . فى حين أوضحا Chaziani and Ventresca (2005) أنه أصبح منتشرًا فى أبحاث الإدارة والأعمال منذ عام 1995، فقد نشر 166 بحث منذ 1975، وحتى 1994، ثم توالى الأبحاث العلمية بعد ذلك. وبصفة خاصة يمكن القول أن مفهوم نموذج الأعمال تطور بشكل جذرى مع ظهور وتسارع التجارة الإلكترونية، ولكن ظهرت مشكلة فى الأدبيات، وهى أن الباحثين قاموا باستخدام مصطلح نموذج الأعمال لوصف ظواهر مختلفة، فعلى سبيل المثال: نمط خلق القيمة، كيفية أداء الأعمال، نمط تحقيق الأرباح (Zott et al., 2011) . ولذلك تعددت التعاريف الخاصة بنموذج الأعمال، فقد عرفها بعض الباحثين على أنها مجموعة من الفروض داخل الشركة عن حاجات ورغبات العملاء، وكيف يمكن للشركة الوفاء بها، فضلاً عن كيفية حصولها على الإيرادات والأرباح مقابل قيامها بذلك (Casadesus- Masanell and Ricart, 2010). بينما يوضح بيتر دراكرز Peter Druckers أن نموذج الأعمال هو عبارة عن مجموعة من القصص تصف كيف تعمل المنظمة، كما يوضح ان نموذج الأعمال الجيد هو الذى يجيب عن الأسئلة التالية: من هو عميلك؟ Who is the customer؟، ما هى القيمة المقدمة له؟ What is the customer value؟ ، كيف يتم خلق الأموال؟ How do we make money؟، وأخيراً، كيف يمكن توصيل القيمة للعميل بتكلفة ملائمة How do we deliver value to customer at an appropriate cost؟ (Magretta, 2002) .

وقد أوضحت إحدى الأدبيات أن فهم نموذج الأعمال يتطلب فهم أهم محدداته، ونتائج المتوقعة. فقد أشارت أن محددات نموذج الأعمال هي العوامل الدافعة لأختيار تصميم لنموذج الأعمال، وتتمثل في: ضغوط خارجية، أو منافسة، أو تغيرات في سلوك المستهلك، أو ظهور تكنولوجيا جديدة، أو ظهور معلومات جديدة أو اتصالات جديدة. أما نتائج المتوقعة فهي: مزايا تنافسية، أداء تسويقي، أداء مالي، تحسين القيمة الكلية للمنظمة، هيكل تكاليف محكم، وصورة ذهنية متميزة للشركة (Zott et al., 2011).

## 5-1- نموذج الأعمال المبني على الابتكار

إن نموذج أعمال الابتكار هو عبارة عن تغيير جذري في تصميم أنشطة المنظمة، من خلال توسيع مجال الشركة مع أطراف أصحاب المصالح، سواء العملاء، أو الموردين، أو الموزعين، بما يعمل خلق قيمة جديدة ومتميزة للعملاء. وقد يكون نموذج الابتكار موجه بالابتكارات في المنتج Product-Oriented BMI، بمعنى أن الشركة تتبنى مقدرات تكنولوجية مبتكرة قادرة على تقديم قيمة جديدة للعميل، مع إلغاء القيمة المقدمة السابقة، وتحتمل درجة من المخاطرة (Visnjic, Wiengarten and Neely, 2016). أما نموذج الأعمال الموجه بالابتكارات في الخدمات Service-Oriented BMI، والذي قد يطلق عليه Servitization فهو يصمم من أجل تعظيم قيمة العميل من خلال الابتكار في خدمات الصيانة والإصلاح، والتأمين، والدفع والتمويل، والتدريب، والاستشارات، وحل المشكلات، وتبنى المقترحات، أو أي نشاط يدعم سعادة العميل. وإذا كانت الشركة ترغب في تبني نموذج أعمال ابتكار موجه بالعميل Customer Oriented، فلا بد من تكامل نموذج الأعمال الموجه بالمنتجات المبتكرة مع الخدمات المبتكرة (Eggert, Hogreve, Ulaga and Muenkhoff, 2014).

وفي عام 2014 تم تقديم تصنيف آخر لنماذج الأعمال المبتكرة. وقد تبين أن أكثرها شيوعاً: نماذج أعمال الابتكار في التسويق، والابتكار في المنتجات والخدمات، والابتكار في التكنولوجيا، والابتكار في الإدارة والتشغيل، والابتكار في الاقتصاد التعاوني، وابتكارات متعددة في التجارة الإلكترونية، والتي تعتمد على الابتكار في العروض الترويجية، والتسعير (Idea scale: <https://ideascale.com>).

وقد استخلصت دراسة (Zott and Amit, 2015) أن نموذج الأعمال المبني على الابتكار يتطلب عدد من التحركات والتوجهات تتمثل في: (1) التركيز على تقديم منتجات وخدمات تحمل قيمة جديدة للعملاء، ليس هذا فحسب بل أيضاً، إعادة تعريف المنتجات الحالية، وتعديلها، وتحديث طرق توصيلها، وأسلوب أو طرق دفع ثمنها، بما يعمل على توسيع حجم ورقعه أسواقها - وتعمل amazon على هذا النهج من أجل الوصول لسوق ضخم- (2) الاتجاه نحو وسائل تكنولوجية جديدة ليس فقط في تطوير منتجات جديدة، بل أيضاً في كل حلقات سلسلة القيمة، ومنها التوصيل والدفع وخدمة ما بعد البيع، (3) الجمع ما بين وسائل التواصل مع العملاء الكلاسيكية، والرقمية، (4) توسيع دائرة الأعمال، بمعنى عدم وضع قيود، دراسة وأستكشاف حاجات ورغبات العملاء المتجددة والوفاء بها، وجذب المزيد من العملاء الجدد، وتوسيع استهلاك العملاء الحاليين، (5) الوصول إلى مبادلات جديدة حتى في ظل بيئة الأعمال ذات الموارد المحدودة. ولتحقيق هذه التوجهات هناك ضرورة أن يسأل المديرين أو رواد الأعمال أنفسهم 5 أسئلة: (1) ما هي الحاجات والرغبات التي يجب أن يتبناها نموذج الأعمال المبتكر، (2) ما هي الأنشطة الجديدة المبتكرة في المنظمة؟، (3) من يقوم بأداء كل نشاط جديد؟، (4) كيف يتم خلق القيمة الجديدة التي تقدم للعملاء من خلال تحديد الأدوار في الهيكل التنظيمي؟، (5) ما هو نظام خلق الأرباح والإيرادات الأكثر ملائمة لنموذج الأعمال الجديد الذي تم تصميمه؟.

وقد أوضحت عدد من الاستقصاءات أن نموذج الأعمال المبني على الابتكار أصبح إتجاه رائج لكثير من الشركات العالمية، لما يقدمه من منتجات وخدمات بشكل مبتكر، لم تعد خيار للوصول إلى الأهداف التسويقية المرجوة. حيث توصلت إحدى الدراسات أن نموذج أعمال الابتكار يؤثر على أداء الشركات بمعدل بلغ 17% (Moradi, Jafari, Doorbash and Mirzaei, 2021). كما نجحت إحدى الدراسات التي طبقت على 563 شركة في قطاعات مختلفة بالاتحاد الأوروبي في إثبات وجود تأثير إيجابي لنموذج أعمال الابتكار على أداء الأعمال بشكل غير مباشر (Latifi et al., 2021)، كما توصلت نفس الدراسة إلى أن أبعاد نموذج أعمال الابتكار، والتي تتمثل في خلق القيمة، وتوصيل القيمة، والحفاظ على القيمة ذات أهمية نسبية 45%، 49%، 37% على التوالي. وفي نفس السياق أوضحت إحدى الدراسات أن تأثير نموذج الأعمال المبني على الابتكار يمثل حجر الأساس في تحقيق نتائج الأعمال، وبصفة خاصة في المنظمات صغيرة ومتوسطة الحجم SMEs، والتي تعتبر قلب تطوير عدد من الاقتصاديات، وتخلق المزيد من فرص العمل. وقد طبقت هذه الدراسة على 78 شركة أسبانية، وأكدت على ضرورة تبني ثقافة الأبداع، وأستكشاف حاجات العملاء المتجددة، ورصد البدائل التكنولوجية المستحدثة، والتعاون مع الأطراف أصحاب المصالح (Ibarra et al., 2020). كما أوضحت إحدى الأدبيات أن هذا التصميم يعمل على البحث والتتقيب عن الاخطار والفرص والمعارف الجديدة من أجل أقتناصها، بل وتجهيز السوق، وجمهور العملاء لهذه الابتكارات من خلال خلق طلب اولي على السلع والخدمات المبتكرة، بما يؤول إلى أرتفاع احتمالية نجاح هذه المنتجات (Yang, Lin and Yang, 2021). وأتفقت مع ذلك، دراسة أخرى في قطاع التأمين، حيث أكدت على أن نموذج أعمال الابتكار يؤثر بشكل إيجابي على الاداء التسويقي، ليس هذا فحسب بل أيضاً على الأداء المالي متمثلاً في معدل العائد على حقوق الملكية ROE، ومعدل العائد على الأصول ROE (Lament and Bukowski, 2021).

وجدير بالذكر ان احدي الادبيات اشارت الي أن نموذج أعمال الابتكار يؤثر على أداء الأعمال بشكل إيجابي، في حالة الأزمات، حيث يتكامل مع مقدرات الريادة، ويعمل معها من أجل إدارة الأزمة بشكل ناجح، بما يؤول في النهاية إلى نتائج أعمال مرضية في ظل الأزمات (Salamzadeh, Mortazavi, Hadizadeh and Braga, 2023). وبالرغم من ذلك، تشير بعض الأدبيات إلى عدم الاتفاق على وجود علاقة بين نموذج الأعمال المبني على الابتكار ومؤشرات أداء الشركة. فبعض الدراسات أكدت على قوة هذه العلاقة (Ben Romdhane and Lakhal, 2015; Kumar, Nandakumer, Ghobadian, Ireland and Regan, 2018).

في حين أوضح البعض الآخر أنها ضعيفة، أو انها لم تثبت وجود علاقة سواء مباشرة أو غير مباشرة بين نموذج الأعمال المبتكر، وأداء الشركة (Gronum, Steen and Verreynne, 2016; Wei, Song and Wang, 2017). فقد أثبتت إحدى الدراسات التي طبقت على قطاع شركات السلع الاستهلاكية من دولة أندونيسيا عدم وجود تأثير إيجابي للشركات التي تتبع مدخل الابتكار على الأداء التسويقي (Purwanto, Purba, Bernarto and Sijabat, 2021). وفي إحدى دراسات ما وراء التحليل meta analysis، والتي قامت بمسح الدراسات عبر 27 دولة، أوضحت وجود علاقة بين نموذج أعمال الابتكار، أو أداء الشركات. وقد أشارت أن هذه العلاقة كانت في الشركات التي كانت لديها مقدرات التوجه بالسوق customer orientation، كما أشارت أن هذه العلاقة تتباين حسب نوع الصناعة، وحسب حجم المنظمة (Ilyas, Kammerlander, Turturea and Van Essen, 2024).

وبناء على ما سبق، يمكن صياغة الفرض الأول  $H_1$ .

$H_1$ : يؤثر نموذج الأعمال المبني على الابتكار إيجابياً على الأداء التسويقي.

وفي نفس السياق، أشارت بعض الأدبيات إلى أن نموذج أعمال الابتكار يتطلب بنية تحتية ومقدرات تدعم تأثيره على الأداء التسويقي (Knab and Rohrbeck, 2014). وتمثل مقدرات نمو الإيراد Revenue growth أحد تلك المقدرات، وهي عبارة عن مقدرة الشركة على تحقيق الربح من خلال أربعة عناصر أساسية، تتمثل في: الوصول إلى عملاء جدد new customer، والوصول إلى أسواق جديدة new markets، وتقديم قيمة جديدة new value، وحزمة من الخدمات المستحدثة new bundling (Bouwman and Nikou, 2019). وتتضح أهمية تلك المقدرات من نتائج بعض الدراسات، والتي أكدت على وجود تأثير إيجابي لنموذج أعمال الابتكار على الأداء - ليس بشكل مباشر - ولكن من خلال الدور الوسيط لمقدرات نمو الإيراد، مما يعني أنها لعبت دوراً وسيطاً كلياً، حيث أنتفت العلاقة المباشرة بين نموذج الأعمال المبنى على الابتكار والأداء، بما يؤكد على الدور المحوري لهذه المقدرات. فقد بلغ معدل تأثير نموذج أعمال الابتكار على مقدرات نمو الإيراد 45%، في حين بلغ معدل تأثير الأخير على الأداء 21% (Latifi et al., 2021). كما أوضحت دراسة أخرى أن مقدرات نمو الإيراد تعمل على استكشاف حاجات ورغبات العملاء غير المشبعة، وفتح أسواق جديدة، وتقديم سلع وخدمات جديدة بما يسهم في نمو الإيرادات، والتي تؤول بدورها إلى نمو الأرباح (Heikkila, Bouwman and Heikkila, 2018). إن نموذج الأعمال المبنى على الحداثة novelty Business Model يعتمد بشكل كبير على مقدرات نمو الإيراد، حيث تعتمد الأخيرة على استخدام طرق ووسائل جديدة ومستحدثة في تقديم القيمة وأتمام المبادلات، فالمقدرات الديناميكية لأدوات نمو الإيراد هي عنصر أساسي لتحقيق الأداء المستهدف من وراء تبني تصميم نموذج الأعمال المبنى على الابتكار (Kim, Park and Paik, 2018). كما أنتفت دراسة أخرى مع ما سبق، حيث أوضحت أن هذه المقدرات تسهم في عمليات خلق القيمة الجديدة، بما يؤول إلى تحسن نتائج أعمال الشركة (Torres, Sidorova and Jones, 2018). كما تسهم في استكشاف أسواق جديدة لم تخرق من قبل بواسطة المنافسين، بما يحقق مزايا تنافسية، ويحسن مؤشرات الأداء طويلة الأجل (Hartman, Oriani and Bateman, 2013).

وركزت إحدى الدراسات الدور الحرج لوجود مقدرات للشركة - بالأخص المقدرات الرقمية - لما لها من تأثير إيجابي على العملاء، ومن ثم على أداء الشركة (Wielgos, Homburg and Kuehn, 2021).

وما يبرز هذا الدور لمقدرات الشركة، ما أثبتته إحدى الدراسات التي طبقت في دولة الصين، حيث أثبتت وجود تأثير لنموذج أعمال الابتكار على أداء الأعمال، وعلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وذلك في ظل الدور الوسيط التفاعلي لمقدرات الشركة - بالأخص مقدرات التوجه بالسوق، وما تتضمنه من خلق أسواق جديدة، وتقديم قيمة جديدة، وأشباع حاجات ورغبات العملاء المتجددة (Wu, Luo, Zhang and Cheng, 2024).

في حين أثبتت إحدى الدراسات التي طبقت على 251 شركة بدولة ماليزيا أن المقدرات المدفوعة بتحقيق الإيراد من خلال التوجه الريادي، والتوجه بالسوق، والتوجه بالتعلم تؤثر إيجابياً على الأداء السوقي (Falahat, Lee, Acosta and Ramayah, 2021). كما أثبتت دراسة أخرى في قطاع الخدمات، أن نموذج أعمال الابتكار يحقق تأثير إيجابي على الابتكار في التسويق، متمثلاً في عناصر المزيج التسويقي سواء تصميم المنتج، الترويج، التسعير، التوزيع، باعتبارها آليات تحقيق مؤشرات الأداء التسويقي المستهدفة (Molina-Castillo, Merono-Cerdan and Lopez-Nicolas, 2020).

وبناء على ما سبق، يمكن صياغة الفرض الثاني، والثالث.

H<sub>2</sub>: يؤثر نموذج أعمال الابتكار إيجابياً على مقدرات نمو الإيراد.

H<sub>3</sub>: تؤثر مقدرات نمو الإيراد إيجابياً على الأداء التسويقي.

وبناء على الفرض الثاني، والثالث يمكن صياغة الفرض الرابع.

H<sub>4</sub>: تلعب مقدرات نمو الإيراد دوراً وسيطاً mediator بين نموذج أعمال الابتكار، والاداء التسويقي.

وعلى صعيد آخر، تشير الأدبيات إلى وجود نوع آخر من المقدرات تسمى مقدرات نمو الكفاءة efficiency growth، وتعنى قدرة المنظمة لتعظيم الربح من خلال أدوات تخفيض التكاليف Cost reduction، والتركيز على الإنتاجية productivity، وتخفيض الوقت للوصول إلى السوق time to market، فهذه المقدرات تعمل على احكام وتخفيض التكاليف المهدرة، وتكاليف الوقت والوصول إلى الأسواق، مما يؤول فى النهاية إلى مزيد من الربحية (Hu, 2014). وبالرغم من أن الأدبيات أشارت إلى ان نموذج الأعمال المبنى على الابتكار يؤثر على مقدرات نمو الإيراد- كما سبق الإشارة - إلا أن هناك أدبيات محدودة للغاية أشارت لوجود تأثير له على مقدرات نمو الكفاءة، حيث قد يعمل على تقديم تكنولوجيا جديد يترتب عليه إلغاء بعض التكاليف، كما يمكن استحداث طرق تلغى بعض الوسطاء بما يدفع التكاليف إلى الانخفاض، وهو ما يؤول إلى التمايز عن المنافسين، وجذب عملاء جدد، وبناء سمعه واسعة (Brettel et al., 2012). وتاريخياً اشارت بعض الأدبيات إلى تعدد روافد تخفيض التكاليف، وهى: (1) تخفيض تكاليف مبادلات الشركة مع الشركاء (مثل تكاليف البيع، والتسويق، والاعلان، والتوزيع)، (2) تخفيض تكاليف العقود (مثل عقود غير مربحة)، (3) تخفيض تكاليف مرتبطة بالمخاطر أو عدم التأكد (تكاليف الرقابة، والشفافية)، (4) تخفيض تكاليف التنسيق (مثل تكاليف الاعمال الإدارية بين الأقسام). وبالتالي قد يسهم فكر الابتكار والابداع فى تخفيض مثل هذه التكاليف (Zott and Amit, 2007).

وبناء على ماسبق، يمكن صياغة الفرض الخامس.

H<sub>5</sub>: يؤثر نموذج أعمال الابتكار إيجابياً على مقدرات نمو الكفاءة.

## 5-2- نموذج الأعمال المبنى على الكفاءة

إن الشركات الصناعية ذات الانتاج الضخم تتبنى نموذج أعمال الكفاءة، حيث يسهم فى التحكم فى العديد من بنود التكاليف، بما يؤول إلى الوصول إلى نتائج الأعمال المستهدفة (Horal et al., 2020). ويتضح من الأدبيات أن هذا التصميم يتخذ نمط يجمع ما بين الانتاج كبير الحجم والتركيز على الجودة، والأعتمادية، وأقتصاديات الطاقة بما يترتب عليه تحسين مؤشرات الأداء (March, Zanoni and Jaber, 2019)، كما قد يتخذ نمط يستهدف الوصول إلى أفضل ربح للمصنع من خلال الوصول إلى الحجم الأمثل للإنتاج - وليس الانتاج الأعظم - بما يترتب عليه الوصول إلى التكاليف المثالية (Horal et al., 2020). فهذا النموذج يسعى لأتمام المبادلات بشكل كفاء، أى دون إهدار أى نوع من التكاليف، ولذا فهو يتطلب مقدرات يطلق عليها مقدرات نمو الكفاءة، تكون كضمانه للوصول إلى الأداء المستهدف، وتتمثل فى أحكام وتدنيه التكاليف، وتحسين عمليات الانتاج، وإدارة سلسلة القيمة بشكل محكم، فضلاً عن إدارة المخزون، وتحقيق كفاءة نشاط التسويق والمبيعات بما يؤول إلى تحسين مؤشرات الأداء للمنظمة (Hu, 2014). وتشير إحدى الدراسات أن نموذج أعمال الكفاءة يركز على خفض تكاليف الإنتاج، والتسويق، المبيعات، المخازن، التوزيع، والتعامل مع الأطراف المختلفة (Ben Romdhane and Lakhel, 2015). فى حين أشارا Zott and Amit (2010) أن تكاليف المبادلات تتضمن تكاليف الخدمات التى تقدم للعملاء، وتكاليف توصيل القيمة، وتكاليف مراحل سلسلة القيمة المختلفة. وقد أوضحت إحدى الأدبيات أن هذا التصميم من خلال مقدرات تخفيض التكاليف يؤدى إلى تقديم قيمة أعلى للعملاء، بالإضافة إلى تقديم خدمات للعملاء بسعر أرخص، كما قد يعتمد على التوريد من الباطن،

واتخاذ قرارات بشكل يعمل على تحسين الانتاجية، وتخفيض وقت الوصول إلى الأسواق، بما يؤول إلى تحسين الأداء (Wei et al., 2017). كما أكدت دراسة أخرى على وجود تأثير لنموذج الأعمال المبني على الكفاءة على الأداء بمعدل بلغ 40%، فضلاً عن وجود تأثير مباشر لمقدرات نمو الكفاءة على الأداء بمعدل بلغ 15% (Latifi et al., 2021).

وبناء على ما سبق، يمكن صياغة الفرض السادس  $H_6$ ، والسابع  $H_7$ ، والثامن  $H_8$ .

$H_6$ : يؤثر نموذج أعمال الكفاءة إيجابياً على الأداء التسويقي.

$H_7$ : يؤثر نموذج أعمال الكفاءة إيجابياً على مقدرات نمو الكفاءة.

$H_8$ : تؤثر مقدرات نمو الكفاءة إيجابياً على الأداء التسويقي.

وبناء على الفرض  $H_7$ ،  $H_8$  يمكن صياغة الفرض التاسع  $H_9$ :

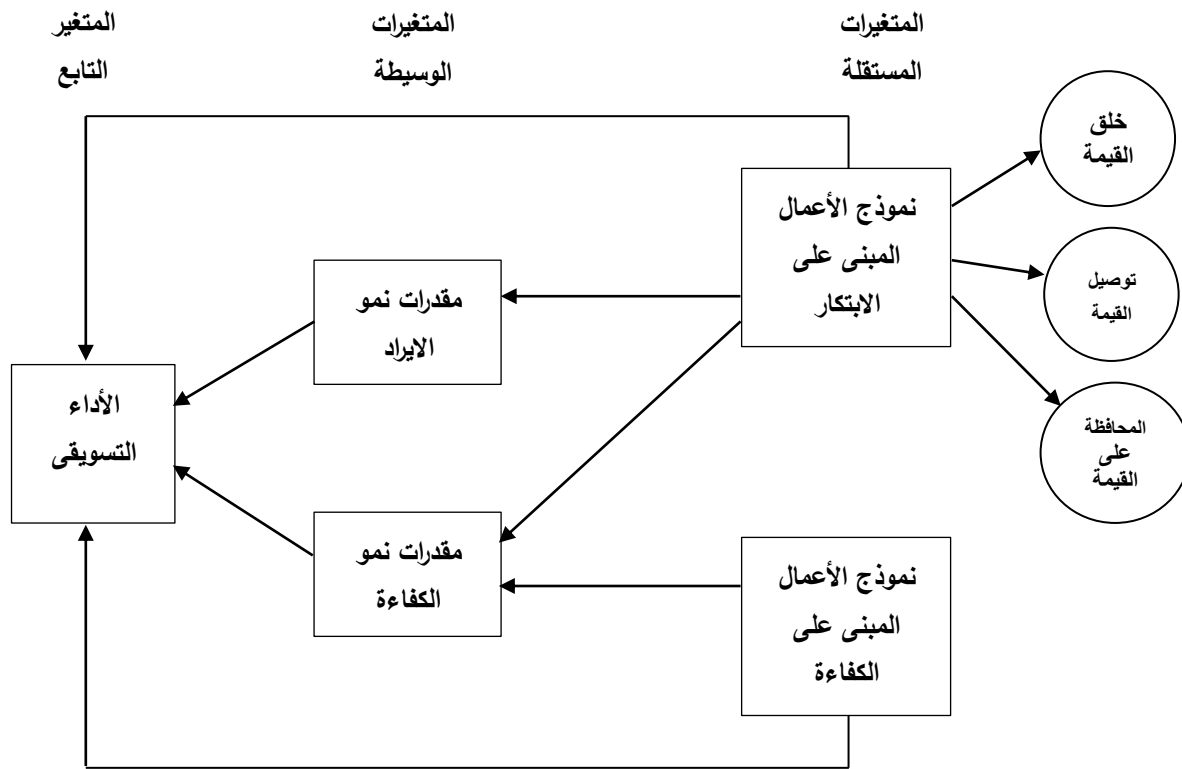
$H_9$ : تلعب مقدرات نمو الكفاءة دوراً وسيطاً بين نموذج أعمال الكفاءة، والأداء التسويقي.

وبناء على الفرض  $H_5$ ،  $H_8$  يمكن صياغة الفرض العاشر  $H_{10}$ .

$H_{10}$ : تلعب مقدرات نمو الكفاءة دوراً وسيطاً بين نموذج أعمال الابتكار، والأداء التسويقي.

## 6- نموذج الدراسة

بناء على مراجعة الدراسات السابقة، وما تم استنباطه من فروض، يظهر شكل رقم (1) الإطار المقترح للدراسة



شكل رقم (1)  
إطار الدراسة المقترح

## 7- تصميم الدراسة

**منهجية الدراسة:** اعتمدت الدراسة على أسلوب الاستقصاء، حتى يمكن جمع البيانات اللازمة لأختبار فروض الدراسة . وقد تم الاعتماد على المقاييس الموجودة بالدراسات السابقة، والتي تم ترجمتها إلى اللغة العربية، ثم مراجعتها قبل تضمينها بقائمة الاستقصاء.

- **مصادر الحصول على البيانات:** اعتمدت الدراسة بشكل كامل على تجميع بيانات أولية من مديري مجموعة متنوعة من الشركات الصناعية ، وغير الصناعية العاملة في مدينة الاسكندرية. وقد روعى تنوع طبيعة تلك الشركات حتى يمكن الوقوف الفعلى لطبيعة العلاقات التي تستهدف الدراسة تحليلها . حيث تستهدف الدراسة تحديد أثر التباين في نموذج الأعمال الذي تتبعه المؤسسة من حيث الابتكار، في مقابل نمط مغاير تماماً، وهو نموذج أعمال الكفاءة.

- **أسلوب القياس:** اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت Likert خماسى الدرجات. والذي يتراوح من غير موافق على الاطلاق (ويمثل الدرجة 1)، وحتى موافق تماماً (ويمثل بالدرجة 5).

### - قياس متغيرات الدراسة

#### أولاً المتغيرات المستقلة:

تتضمن الدراسة الحالية اثنتين من المتغيرات المستقلة: المتغير الأول هو نموذج الأعمال المبنى على الابتكار، ويتكون من ثلاثة أبعاد، وهى: خلق القيمة، توصيل القيمة، والمحافظة على القيمة. وسوف يتم الاعتماد على مقياس (Zott and Amit, 2007)، والذي تم تحديثه بواسطة دراسة (Lew et al., 2023). أما المتغير الثانى هو نموذج الأعمال المبنى على الكفاءة ، وسوف يتم الاعتماد على مقياس (Zott and Amit, 2007). والذي تم تحديثه بواسطة دراسة (Brettel, Strese and Flatten, 2012) .

#### ثانياً المتغيرات الوسيطة:

تتمثل المتغيرات الوسيطة في كل من مقدرات نمو الايراد، ومقدرات نمو الكفاءة، وسوف يتم الاعتماد فى قياسهما على المقاييس بدراسة (Latifi, Nikou and Bouwman, 2021) .

#### ثالثاً: المتغيرات التابعة:

تتضمن هذه الدراسة متغير تابع واحد، وهو الاداء التسويقي، والذي يتضمن عدة مؤشرات ترتبط برضاء العملاء، والقيمة المقدمة، وجذب عملاء جدد، والمحافظة على العملاء الحاليين، والحفاظ على الحصة السوقية، ونموها. وسوف يتم الاعتماد على مقياس دراسة (Homburg and Pflesser, 2000) . ويشير جدول رقم (1) إلى التعريف المفاهيمي والتعريف الاجرائى لمتغيرات الدراسة.

**جدول رقم 1: التعريف المفاهيمي والاجرائى لمتغيرات الدراسة**

| المتغير                                                                                       | التعريف المفاهيمي                                                                                                         | التعريف الاجرائى                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1- نموذج الأعمال المبنى على الابتكار<br><b>Business Model Innovation</b><br>ويتكون من 3 أبعاد | يشير نموذج الأعمال المبنى على الابتكار إلى خلق القيمة بشكل جديد، وتوصيلها، والمحافظة عليها بشكل مستحدث (Zott& Amit, 2015) | سوف يتم قياس هذا المتغير بناء على مقياس (Zott& Amit, 2007) والذي تم تطويره بواسطة (Lew et al., 2023) . ويتكون من العناصر التالية: |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• تقوم الشركة بتقديم منتجات جديدة كقيمة مميزة للعملاء.</li> <li>• تقوم الشركة بتقديم خدمات جديدة للعملاء.</li> <li>• يقوم نموذج أعمال الشركة على جذب وأختراق قطاعات جديدة من العملاء، والوصول إلى أسواق جديدة.</li> </ul> <p><b>ويتكون من العناصر التالية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يسعى نموذج أعمال الشركة لجذب والتعاون مع شركاء جدد.</li> <li>• تدخل الشركة في مسؤوليات مع شركاء الأعمال من أجل توصيل القيمة للعملاء بطرق جديدة.</li> <li>• تقوم الشركة بأعادة تنظيم حلقات سلسلة القيمة من أجل اضافة أطراف جديدة مشاركة، وإلغاء أطراف أخرى بشكل يعمل على تحسين الاستجابة للعملاء.</li> </ul> <p><b>ويتكون من العناصر التالية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يسعى نموذج أعمال الشركة على خلق روافد جديدة من الإيرادات .</li> <li>• يبنى نموذج أعمال الشركة طرق جديدة، مثل طرق جديدة في عملية التسعير.</li> <li>• تسعى الشركة لخلق افكار جديدة ومبتكرة.</li> </ul> <p>سوف يتم قياس هذا المتغير بناء على مقياس (Zott &amp; Amit, 2007) والذي تم تطويره بواسطة دراسة (Brettel et al., 2012).</p> <p><b>ويتكون من العناصر التالية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• إن التعاملات (التبادلات) بين شركتنا والعملاء سهلة من منظور العملاء.</li> <li>• نموذج أعمال الشركة لا يسمح الا بعدد محدود من الاخطاء في عمليات التبادل.</li> <li>• يركز نظام الشركة بشكل أساسي على تخفيض التكاليف المختلفة، بالاحص تكاليف التسويق، والمبيعات، والاتصالات، وتكلفة الاحتفاظ بالمخزون وغيرها.</li> <li>• تستطيع الشركة التعامل مع حجم كبير من التبادلات.</li> <li>• لا يسمح نموذج أعمال الشركة للأفراد باتخاذ قرارات بشكل غير رسمي.</li> <li>• يركز نموذج الأعمال على توثيق كافة المعاملات الخاصة بتدفق المعلومات، والسلع، والخدمات.</li> <li>• يسمح نموذج الأعمال في شركتنا بتقديم منافع (وخصومات) للطلب ذو الحجم الكبير.</li> <li>• يقوم نموذج الأعمال في شركتنا على الكفاءة (عدم اهدار التكاليف) في التعاملات أو التبادلات.</li> </ul> | <p>هو نموذج أعمال يهدف إلى رفع كفاءة المبادلات مع كل أطراف الموردين، العملاء، والموزعين، وغيرهم، فهو موجه بأحكام وتدينه التكاليف المختلفة (Zott &amp; Amit, 2007).</p> | <p>1-1 - خلق القيمة<br/>Value Creation</p> <p>1-2 - توصيل القيمة<br/>Value delivery</p> <p>1-3 - الحفاظ على القيمة<br/>Value Capturing</p> <p>2- نموذج الأعمال المبني على الكفاءة<br/>Efficiency Centered Business Model</p> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>تم قياس هذا المتغير بناء على مقياس دراسة (Latifi et al., 2021) ويتكون من العناصر التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تقوم الشركة بحملات إعلانية للسلع والخدمات بطرق غير تقليدية.</li> <li>• تسعى الشركة بشكل دائم إلى نمو وزيادة حجم أعمال الشركة .</li> <li>• تركز الشركة على العروض الترويجية (الخصومات، والهدايا، وغيرها).</li> <li>• تقدم الشركة طرق جديدة للمبادلات (مثل طرق الدفع) مع العملاء.</li> <li>• تقدم الشركة حملات اعلانية وترويجية للخدمات والسلع بشكل جديد.</li> </ul> | <p>هو مجموعة من الأدوات تتوجه نحو زيادة الربحية من خلال إحداث نمو في الإيرادات، من خلال البحث عن عملاء جدد، وأسواق جديدة، وقيمة جديدة، وحزمة من الخدمات الجديدة</p>                                                                                           | <p>3- مقدرات نمو الإيراد<br/>Revenu growth</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <p>سوف يتم قياس هذا المتغير بناء على مقياس دراسة (Latifi et al., 2021) ويتكون من العناصر التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تقدم الشركة طرق جديدة لخفض التكاليف المتغيرة.</li> <li>• تحاول الشركة الوصول إلى طرق جديدة لتخفيض التكاليف الثابتة.</li> <li>• تقوم عمليات الشركة على الشكل النمطي Standardized من أجل أحكام التكاليف.</li> <li>• عمليات الشركة تميل إلى التكامل integration من أجل تخفيض بعض التكاليف.</li> </ul>                                                            | <p>وهو مجموعة أدوات تحقق توجة المنظمة لتحقيق نمو الربح من خلال تخفيض التكاليف المختلفة، وتحسين الانتاجية، وتخفيض الوقت اللازم للوصول إلى الأسواق، وذلك من خلال أحكام الرقابة ، وتحسين عملية الإنتاج، والمخزون، وتحسين إدارة التسويق والمبيعات (Hu, 2014).</p> | <p>4- مقدرات نمو الكفاءة<br/>Efficiency growth</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <p>سوف يتم قياس هذا المتغير بناء على المقياس الخاص بدراسة (Homburg&amp; Pflesser, 2000) ويتكون من العناصر التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تحقق شركتنا رضا العملاء مقارنة بالمنافسين.</li> <li>• تقدم شركتنا قيمة (مقابل السعر) للعملاء.</li> <li>• تستطيع شركتنا المحافظة على العملاء ودرجة ولائهم.</li> <li>• تتجح الشركة في جذب عملاء جدد والحفاظ على مستوى مرغوب من النمو في المبيعات.</li> <li>• تستطيع الشركة الحفاظ على الحصة السوقية المستهدفة.</li> </ul>                      |                                                                                                                                                                                                                                                               | <p>5- الاداء التسويقي<br/>Marketing Performance<br/>ويتكون من الأبعاد التالية:</p> <p>1- رضا العملاء<br/>Customer Satisfaction</p> <p>2- القيمة المقدمة للعملاء<br/>Customer Value .</p> <p>3- الحفاظ على العملاء<br/>Customer retention</p> <p>4- جذب عملاء جدد<br/>Customer attract</p> <p>زيادة حجم المبيعات<br/>Sales groth</p> <p>5- الحفاظ على الحصة السوقية<br/>market share</p> |

## 8- مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في المديرين بالشركات العاملة في مدينة الاسكندرية، سواء مديري التسويق، أو مديري الادارة الوسطى. حيث تتوفر لديهم معرفة عن نمط نموذج الأعمال المتبع بالشركة، وعن الاداء التسويقي. وقد استهدفت الدراسة درجة من التباين في القطاعات التي تنتمي إليها الشركات، لابرار التباين في نمط نموذج الأعمال. وقد أعتمدت الدراسة على عينة من 224 مدير من مديري الشركات، حيث وجدت الدراسة أن حجم العينة يجب أن يكون في حدود 200 أسوة ببعض الدراسات السابقة في نفس مجال الدراسة الحالية، مثل دراسة (Lew et al., 2023). وبناء عليه، استهدفت الدراسة 220 قائمة استقصاء كحد أدنى، ولذا فقد تم توزيع 240 لتأمين الحصول على الحد الأدنى المستهدف، في حين تم تجميع عدد 224 قائمة لتكون نسبة الاستجابة 93 %.

## 9- أساليب تحليل البيانات

أعتمدت الدراسة على عدد من الأساليب الاحصائية الرئيسية، فقد تم استخدام أسلوب كرونباخ ألفا Crompack alfa لقياس مستوى الثبات لمقاييس الدراسة، ومتوسط التباين المفسر Average Variance Extract لأختبار الصدق. هذا وقد تم الاعتماد على أسلوب Amos لرصد طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة، وأختبار فروضها.

## 10- نتائج الدراسة

### (1-10) نتائج أختبارات الثبات والصدق لمقاييس الدراسة

يظهر جدول (2) معاملات كرونباخ ألفا Cromback's Alpha، وتظهر قيمة المعاملات درجات تفوق جميعها 0.70، بما يدل على تحقق الثبات لمقاييس الدراسة، كما يظهر الجدول مستويات التباين المفسر " AVE " Average Variance Extract درجات تفوق جميعها 50%، في إشارة لتحقيق صدق المحتوى لمتغيرات الدراسة.

جدول 2: ملخص نتائج الصدق والثبات لمقاييس الدراسة

|                                 | Cronbach's Alpha | rho_A | Composite Reliability | Average Variance Extracted (AVE) |
|---------------------------------|------------------|-------|-----------------------|----------------------------------|
| BMI نموذج اعمال الابتكار        | 0.897            | 0.908 | 0.914                 | 0.544                            |
| E_BM نموذج اعمال الكفائه        | 0.833            | 0.840 | 0.878                 | 0.545                            |
| Effici_groth مقدرات نمو الكفائه | 0.827            | 0.870 | 0.881                 | 0.649                            |
| MAR_PER الاداء التسويقي         | 0.911            | 0.923 | 0.934                 | 0.741                            |
| Revenu_groth مقدرات نمو الايراد | 0.857            | 0.858 | 0.898                 | 0.638                            |

وفيما يخص الصدق التقاربي أو التطابقي Convergent Validity، يظهر جدول رقم (3) معاملات التحميل Outer Loading للتحليل العاملي التأكيدى " CFA " Confirmatory Factor Analysis تفوق 60%، بل تفوق 70% في معظمها، باستثناء السؤال رقم 12 ، و14- والمرتبطين بمتغير نموذج أعمال الكفاءة - حيث بلغت معاملات التحميل لهما 0.503، 0.521 على التوالي، ولذلك فقد تم استبعادهم من عملية تحليل المتغيرات. ومن خلال مراجعة باقى معاملات التحميل نجد أنها تشير إلى تحقيق الصدق التقاربي، والذي يؤكد على ان الاسئلة التي يتكون منها مقياس المتغير ذات معاملات ارتباط موجبة وقوية فيما بينها، في إشارة لكونها تقيس مفهوماً أو مصطلحاً بنائياً واحداً.

### جدول 3: معاملات التحميل للتحليل العاملي التأكيدى لأسئلة مقياس الدراسة

| مقدرات نمو الإيراد<br>Revenu_groth | الاداء التسويقي<br>MAR_PER | مقدرات نمو الكفائه<br>Effici_groth | نموذج اعمال الكفائه<br>E_BM | نموذج اعمال الابتكار<br>BMI |      |
|------------------------------------|----------------------------|------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|------|
|                                    |                            |                                    |                             | 0.732                       | Q_1  |
|                                    |                            |                                    |                             | 0.803                       | Q_2  |
|                                    |                            |                                    |                             | 0.768                       | Q_3  |
|                                    |                            |                                    |                             | 0.717                       | Q_4  |
|                                    |                            |                                    |                             | 0.695                       | Q_5  |
|                                    |                            |                                    |                             | 0.73                        | Q_6  |
|                                    |                            |                                    |                             | 0.738                       | Q_7  |
|                                    |                            |                                    |                             | 0.641                       | Q_8  |
|                                    |                            |                                    |                             | 0.799                       | Q_9  |
|                                    |                            |                                    | 0.745                       |                             | Q_10 |
|                                    |                            |                                    | 0.757                       |                             | Q_11 |
|                                    |                            |                                    | 0.503                       |                             | Q12  |
|                                    |                            |                                    | 0.668                       |                             | Q_13 |
|                                    |                            |                                    | 0.521                       |                             | Q14  |
|                                    |                            |                                    | 0.734                       |                             | Q_15 |
|                                    |                            |                                    | 0.716                       |                             | Q_16 |
|                                    |                            |                                    | 0.803                       |                             | Q_17 |
| 0.793                              |                            |                                    |                             |                             | Q_18 |
| 0.699                              |                            |                                    |                             |                             | Q_19 |
| 0.813                              |                            |                                    |                             |                             | Q_20 |
| 0.857                              |                            |                                    |                             |                             | Q_21 |
| 0.822                              |                            |                                    |                             |                             | Q_22 |
|                                    |                            | 0.851                              |                             |                             | Q_23 |
|                                    |                            | 0.816                              |                             |                             | Q_24 |
|                                    |                            | 0.731                              |                             |                             | Q_25 |
|                                    |                            | 0.822                              |                             |                             | Q_26 |
|                                    | 0.849                      |                                    |                             |                             | Q_27 |
|                                    | 0.737                      |                                    |                             |                             | Q_28 |
|                                    | 0.896                      |                                    |                             |                             | Q_29 |
|                                    | 0.919                      |                                    |                             |                             | Q_30 |
|                                    | 0.89                       |                                    |                             |                             | Q_31 |

وفيما يخص الصدق التمايزى Discriminal Validity، يظهر جدول (4) أن مصفوفة معاملات الارتباط لكل متغير أقل من الجذر التربيعى لمتوسط التباين المفسر  $\sqrt{AVE}$ ، مما يؤكد على تحقق الصدق التمايزى - عكس الصدق التقاربى - ويعنى أن الأسئلة التى تقيس المتغير لا ترتبط بالأسئلة التى تقيس متغير آخر، فعلى سبيل المثال، نموذج أعمال الابتكار BMI يرتبط بمعاملات ارتباط مع المتغيرات الأخرى 0.689، 0.491، 0.693، 0.620 . فى حين أن الجذر التربيعى لمتوسط التباين المفسر له بلغ 0.738 فى إشارة لتحقيق الصدق التمايزى.

#### جدول 4: مصفوفة الصديق التمايزي ومعاملات الارتباط

|              | BMI   | E_BM  | Effici_groth | MAR_PER | Revenu_groth |
|--------------|-------|-------|--------------|---------|--------------|
| BMI          | 0.738 |       |              |         |              |
| E_BM         | 0.689 | 0.738 |              |         |              |
| Effici_groth | 0.491 | 0.630 | 0.806        |         |              |
| MAR_PER      | 0.693 | 0.620 | 0.402        | 0.861   |              |
| Revenu_groth | 0.620 | 0.674 | 0.576        | 0.665   | 0.799        |

#### (10-2) نتائج التوصيف الأحصائي لمتغيرات الدراسة

يظهر جدول رقم (5) الوسط الحسابي، والوسيط، والانحراف المعياري، وأعلى قيمة وأقل قيمة لمتغيرات الدراسة. ويتضح أن متوسط متغير نموذج أعمال الابتكار BMI بلغ 4.0223، وانحراف معياري قدره 0.658. في حين تراوحت متوسطات باقي المتغيرات في حدود 3، وبأنحرافات معيارية قدرها 0.7، أو 0.8.

#### جدول 5: نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

| Maximum | Minimum | Kurtosis | Skewness | Std. Deviation | Mean   | N   |              |
|---------|---------|----------|----------|----------------|--------|-----|--------------|
| 5.00    | 1.00    | 2.142    | -1.165   | 0.65890        | 4.0223 | 224 | BMI          |
| 5.00    | 1.00    | 2.091    | -0.930   | 0.69608        | 3.9122 | 224 | E_BM         |
| 5.00    | 1.60    | -0.189   | -0.592   | 0.82334        | 3.8652 | 224 | Revenu_groth |
| 5.00    | 1.25    | -0.127   | -0.232   | 0.77393        | 3.6975 | 224 | Effici_groth |
| 5.00    | 1.40    | 0.489    | -0.754   | 0.76976        | 3.9545 | 224 | MAR_PER      |

في حين يظهر جدول رقم (6) مصفوفة معاملات الارتباط لبيرسون بين متغيرات الدراسة. ويمكن استنباط عدد من العلاقات الهامة من هذا الجدول. يرتبط نموذج الأعمال المبني على الابتكار بالأداء التسويقي بمعامل ارتباط موجب قدره 67.1%، كما يرتبط بمتغير مقدرات نمو الإيراد بمعامل بلغ 55.7%، في حين يرتبط متغير نموذج أعمال الكفاءة بمتغير الاداء التسويقي بمعامل 61.9 %، وبمتغير مقدرات نمو الكفاءة بمعامل بلغ 58.2%.

#### جدول 6: مصفوفة معاملات ارتباط المتغيرات لبيرسون

| MAR_PER | Effici_groth | Revenu_groth | E_BM   | BMI    |                     |              |
|---------|--------------|--------------|--------|--------|---------------------|--------------|
|         |              |              |        | 1      | Pearson Correlation | BMI          |
|         |              |              |        | 224    | Sig. (2-tailed)     |              |
|         |              |              |        |        | N                   |              |
|         |              |              | 1      | .659** | Pearson Correlation | E_BM         |
|         |              |              |        | 0.000  | Sig. (2-tailed)     |              |
|         |              |              | 224    | 224    | N                   |              |
|         |              | 1            | .633** | .557** | Pearson Correlation | Revenu_groth |
|         |              |              | 0.000  | 0.000  | Sig. (2-tailed)     |              |
|         |              | 224          | 224    | 224    | N                   |              |
|         | 1            | .498**       | .582** | .424** | Pearson Correlation | Effici_groth |
|         |              | 0.000        | 0.000  | 0.000  | Sig. (2-tailed)     |              |
|         | 224          | 224          | 224    | 224    | N                   |              |
| 1       | .341**       | .648**       | .619** | .671** | Pearson Correlation | MAR_PER      |
|         | 0.000        | 0.000        | 0.000  | 0.000  | Sig. (2-tailed)     |              |
| 224     | 224          | 224          | 224    | 224    | N                   |              |

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### (10-3) نتائج التوصيف الديموغرافى لعينة الدراسة

يشير جدول رقم (7) إلى ملخص بعض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، من حيث نوع الجنس، والعمر، ومستوى التعليم. ويتضح من الجدول ما يلى، سيطر على العينة المفردات من الرجال بنسبة بلغت 70.5%، كما سيطر على العينة المفردات فى المرحلة العمرية من 30 إلى 40، ومن 40 إلى 50 عام، بنسب بلغت 42.4%، على التوالى. بالإضافة إلى أن النسبة الحاكمة فى العينة المفردات من الحاصلين على البكالوريوس، والماجستير بنسب 40.2% ، 37.1% على التوالى.

جدول 7: التوصيف الديموغرافى لعينة الدراسة

| النوع   | العدد              | %      |
|---------|--------------------|--------|
| رجل     | 158                | 70.5%  |
| سيدة    | 66                 | 29.5%  |
| Total   | 224                | 100.0% |
| السن    | أقل من 30          | 7.6%   |
|         | من 30 إل أقل من 40 | 42.4%  |
|         | من 40 إل أقل من 50 | 40.2%  |
|         | من 50 فأكثر        | 9.8%   |
|         | Total              | 100.0% |
| التعليم | بكالوريوس          | 40.2%  |
|         | دبلومة             | 11.2%  |
|         | ماجستير            | 37.1%  |
|         | دكتورة             | 11.6%  |
|         | Total              | 100.0% |

### (10-4) نتائج التحليل الاحصائى لجودة نموذج الدراسة، وقدرته على التنبؤ بالمتغيرات التابعة والوسيطية

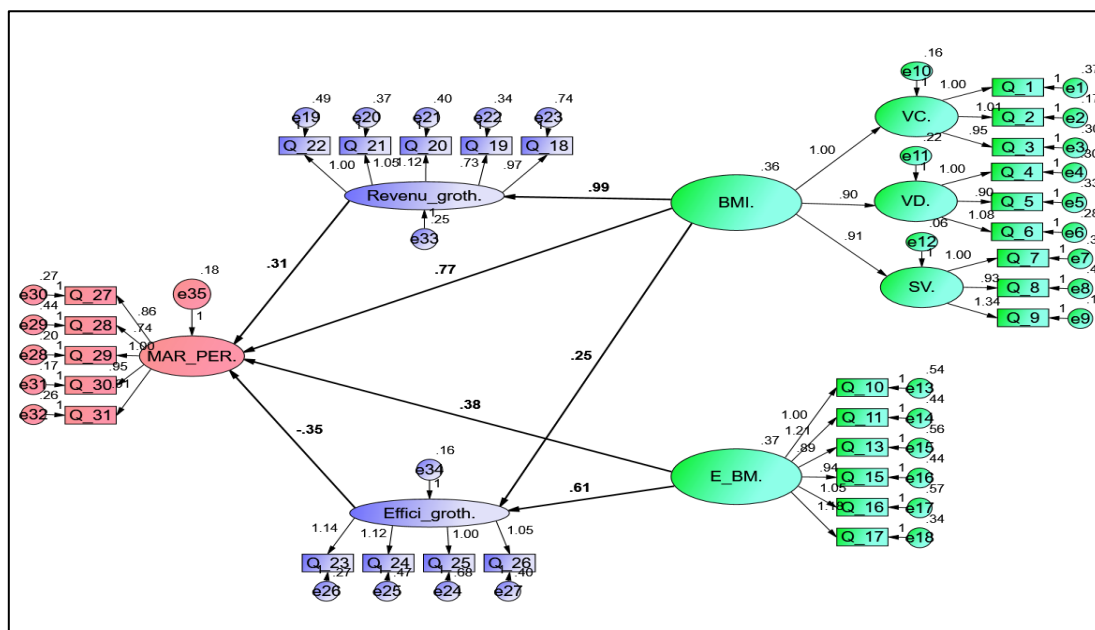
يظهر جدول رقم (8) مؤشرات جودة نموذج الدراسة باستخدام برنامج Amos . حيث قد بلغ مؤشر درجة التوافق للنموذج "GFI" Goodness of Fit Index 0.771، وهى تقل عن 0.95 بدرجة. وقد يرجع ذلك لإختفاض حجم العينة عن 384 مفردة. و يمكن القبول لهذه الدرجة من جودة النموذج، عند النظر لدرجات الإلتواء والتقلطح لمتغيرات الدراسة - كما جاء بجدول رقم 5 - هى درجات مقبولة للمتغيرات لانها لم تتعدى +3، -3، فى إشارة إلى سلامة مكونات النموذج. كما بلغ مؤشر RMSEA 0.095 ، فى حين أن المؤشر المعيارى له عن 0.08 ، كما بلغت مؤشرات NFI ، CFI 0.771 ، 0.833 ، وهى تقل بدرجة مقبولة عن القيم المرجعية وهى 0.95 . وبالرغم من ذلك، نجد أن نموذج الدراسة نجح فى تفسير التباين فى المتغير التابع، وهو الاداء التسويقي بدرجة بلغت  $R^2$  69.8%. فى إشارة إلى أن نموذج الأعمال فى الشركة يستطيع أن يفسر التباين فى الاداء التسويقي بمعدل 69.8%. كما يستطيع النموذج تفسير التباين فى المتغيرات الوسيطة، وهى مقدرات نمو الكفاءة، ونمو الايراد بمعدلات بلغت 49.3%، 59.2% على التوالى.

جدول 8: ملخص مؤشرات جودة التوافق للنموذج ، ومؤشرات قدرة النموذج على التنبؤ بالمتغيرات التابعة والوسيط

| Model Fit Summary |               |       |
|-------------------|---------------|-------|
| CMIN/DF           |               | 2.993 |
| GFI               |               | 0.773 |
| NFI               |               | 0.771 |
| TLI               |               | 0.809 |
| CFI               |               | 0.833 |
| RMSEA             |               | 0.095 |
| $R^2$             | Effici_groth. | 49.3% |
|                   | Revenu_groth. | 59.2% |
|                   | MAR_PER.      | 69.8% |

### (5-10) نتائج التحليل الإحصائي لأختبار فروض الدراسة

يظهر شكل رقم (2) نموذج التحليل الإحصائي لآطار الدراسة، كما يظهر جدول رقم (9) ملخصاً لنتائج التأثير الإحصائي المباشر لمتغيرات الدراسة .



شكل 2: نموذج التحليل الإحصائي لآطار الدراسة

ويتضح من شكل رقم (2) أن نموذج أعمال الابتكار تتمثل الأهمية النسبية لابعادة كالتالى: خلق القيمة VC، ثم الحفاظ على القيمة SV، وأخيراً، توصيل القيمة VD، حيث بلغت معاملات التحميل لهذه الأبعاد 1.00، 0.91، 0.90 على التوالي.

## جدول 9: ملخص نتائج التأثير الإحصائي لآطار الدراسة

| القيمة الاحتمالية P | C.R. قيمة الاختبار | S.E. الخطأ المعياري | معامل المسار المعياري المقدر | Estimate معامل المسار المقدر | الآثار المباشرة           |
|---------------------|--------------------|---------------------|------------------------------|------------------------------|---------------------------|
| ***                 | 7.997              | 0.124               | 0.769                        | 0.991                        | BMI. <--- Revenu_grot     |
| ***                 | 3.503              | 0.071               | 0.266                        | 0.25                         | BMI. <--- Effici_groth.   |
| ***                 | 5.736              | 0.106               | 0.65                         | 0.609                        | E_BM. <--- Effici_groth.  |
| ***                 | 5.138              | 0.15                | 0.604                        | 0.771                        | BMI. <--- MAR_PER.        |
| 0.001               | 3.29               | 0.114               | 0.295                        | 0.375                        | E_BM. <--- MAR_PER.       |
| 0.008               | -2.661             | 0.133               | -0.26                        | -0.353                       | Effici_grot <--- MAR_PER. |
| 0.002               | 3.173              | 0.099               | 0.317                        | 0.314                        | Revenu_gr <--- MAR_PER.   |

يتضح من جدول رقم (9)، وجود تأثير معنوي لمتغير نموذج أعمال الابتكار BMI على الاداء التسويقي MAR-PER بمعدل بلغ 77.1%، وبمستوى معنوية 0.000، مما يعني قبول الفرض H<sub>1</sub>. كما أظهرت النتائج وجود تأثير لنموذج أعمال الابتكار على مقدرات نمو الإيراد Revenu-groth بمعدل بلغ 0.991، وبمستوى معنوية 0.000، مما يعني قبول الفرض H<sub>2</sub>. فضلاً عن وجود تأثير لمقدرات نمو الإيراد على الاداء التسويقي بمعدل 31.4% وبمستوى معنوية 0.002 مما يعني قبول الفرض H<sub>3</sub>. كما أظهرت نتائج التأثير لنموذج أعمال الابتكار وجود تأثير مباشر له مع مقدرات نحو الكفاءة Effici-groth بمعدل 25%. وبمستوى معنوية 0.000، مما يعني قبول الفرض H<sub>5</sub>.

وعلى صعيد آخر، أظهرت النتائج وجود تأثير لنموذج أعمال الكفاءة E-BM على الاداء التسويقي بمعدل 37.5%، وبمستوى معنوية 0.001، مما يعني قبول الفرض H<sub>6</sub>. كما يؤثر نموذج أعمال الكفاءة على مقدرات نمو الكفاءة بمعدل 60.9%، وبمستوى معنوية 0.000، مما يعني قبول الفرض H<sub>7</sub>، ولكن أظهرت النتائج أن مقدرات نمو الكفاءة تؤثر على الاداء التسويقي بشكل عكسي، بمعدل -35.3%، وبمستوى دال إحصائي، حيث بلغ مستوى المعنوية 0.008، ولذا فقد تم رفض الفرض H<sub>8</sub>، نظراً لأن الفرض يفترض علاقة موجبة. وعلى صعيد آخر، يظهر جدول رقم (10)، ورقم (11) علاقات التأثير غير المباشر بين المتغيرات لأختبار الدور الوسيط لمتغيرات مقدرات نمو الإيراد، ومقدرات نمو الكفاءة.

## جدول 10 : علاقات التأثير غير المباشر لمتغير نموذج أعمال الابتكار

| القيمة الاحتمالية | معامل المسار المقدر | الآثار غير المباشرة التفصيلية         |
|-------------------|---------------------|---------------------------------------|
| ***               | 0.311174            | BMI. <--- Revenu_groth. <--- MAR_PER. |
| 0.789             | -0.08825            | BMI. <--- Effici_groth. <--- MAR_PER. |

## جدول 11: علاقات التأثير غير المباشر لمتغير نموذج أعمال الكفاءة

| القيمة الاحتمالية P | C.R. قيمة الاختبار | S.E. الخطأ المعياري | معامل المسار المعياري المقدر | Estimate معامل المسار المقدر | الآثار غير المباشرة الإجمالي |
|---------------------|--------------------|---------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| ***                 | 5.736              | 0.106               | 0.65                         | 0.609                        | E_BM. <--- Effici_growth.    |
| 0.008               | -2.661             | 0.133               | -0.26                        | -0.353                       | Effici_groth. <--- MAR_PER.  |

ويتضح من جدول رقم (10)، أن متغير مقدرات نمو الايراد يلعب دوراً وسيطاً بين متغير نموذج أعمال الابتكار، والاداء التسويقي، حيث تظهر اختبار علاقات هذا النموذج مستوى دلالة أحصائية 0.000. وبالتالي يتم قبول الفرض  $H_4$  . في حين أن اختبار علاقات الدور الوسيط لمقدرات نمو الكفاءة بين نموذج أعمال الابتكار ، والاداء التسويقي أظهرت مستوى معنوية 0.789 ، مما يعنى رفض الفرض  $H_{10}$  ، والذى كان يفترض أن مقدرات نمو الكفاءة تلعب أيضاً دوراً وسيطاً بين نموذج أعمال الابتكار والاداء التسويقي، وذلك بالرغم من وجود علاقة تأثير مباشر معنوية بين هذه المتغيرات. وبالرغم من أن جدول رقم (11) يظهر علاقات معنوية، عند اختبار الدور الوسيط لمقدرات نمو الكفاءة بين نموذج الكفاءة ، الاداء التسويقي، فقد أنتفت تلك العلاقة نظراً لأن علاقة تأثير مقدرات نمو الكفاءة على الاداء التسويقي كانت سالبة وليست إيجابية (لذلك تم رفض الفرض  $H_8$ ) ، وبناء عليه يتم رفض الفرض  $H_9$  . ويمكن تلخيص نتائج اختبارات فروض الدراسة فى الجدول رقم (12).

**جدول (12) ملخص نتائج اختبارات الفروض**

| الفرض    | مباشر/ وسيط | قبول/ رفض        |
|----------|-------------|------------------|
| $H_1$    | مباشر       | قبول             |
| $H_2$    | مباشر       | قبول             |
| $H_3$    | مباشر       | قبول             |
| $H_4$    | وسيط        | قبول (وسيط جزئى) |
| $H_5$    | مباشر       | قبول             |
| $H_6$    | مباشر       | قبول             |
| $H_7$    | مباشر       | قبول             |
| $H_8$    | مباشر       | رفض              |
| $H_9$    | وسيط        | رفض              |
| $H_{10}$ | وسيط        | رفض              |

## (11) مناقشة النتائج

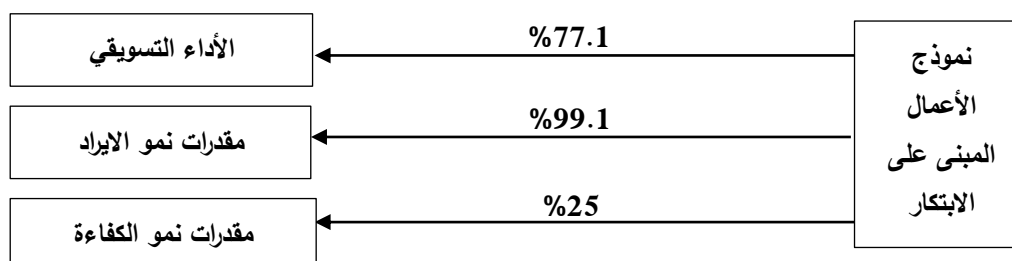
### (1-11) النتائج المتعلقة بنموذج الأعمال المبنى على الابتكار

توصلت هذه الدراسة لعدد من النتائج الهامة فيما يخص فاعليه نموذج الأعمال المبنى على الابتكار. حيث أثبتت وجود تأثير إيجابى لنموذج أعمال الابتكار على الأداء التسويقي بمعدل مرتفع للغاية بلغ 77.1% . وتحمل هذه النتيجة فى طيتها معنى هام، وهو أن هذا النموذج يستطيع إحداث تأثيرات واضحة على الأهداف التسويقية ، والمتمثلة فى رضا العملاء، الحفاظ على العملاء، جذب عملاء جدد، وزيادة حجم المبيعات ، تحسين القيمة المقدمة للعملاء، وأخيراً، الحفاظ على حجم معين من المبيعات ، والحصة السوقية . وتتفق تلك النتيجة مع عدد من الدراسات السابقة، منها على سبيل المثال، دراسته (Latifi et al., 2021) ، كما تتفق مع دراسة (Moradi et al., 2021) ، والتي أثبتت وجود هذا التأثير، ولكن بمعدل لم يتخطى 17% . بينما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Halecker, Bickmann and Holzle, 2014) ، والتي أوضحت أن

نموذج أعمال الابتكار يترتب عليه إلغاء بعض الوسطاء، والاستغناء عن نسبة من الموظفين، وتحمل مخاطر التعامل مع العملاء بشكل جديد، وتقديم قيمة جديدة، بما يؤول إلى نتائج أعمال محفولة بالكثير من المخاطر. وفي نفس السياق، توصلت الدراسة لوجود تأثير إيجابي لنموذج الأعمال المبني على الابتكار على مقدرات نمو الإيراد بمعدل 99.1% ، في إشارة إلى أن تبني هذا التصميم يرتبط ارتباط كامل مع أدوات نمو الإيراد بشكل أبداعى أو مبتكر، حيث أن هذا التصميم يعتمد كلياً على نمو الربحية من خلال قنوات جديدة لنمو الإيراد - وليس الاعتماد على القنوات التقليدية التي تسعى نحو تخفيض تكاليفها- وتتمثل هذه القنوات فى الوصول إلى عملاء جدد ، وأسواق جديدة، وخدمات جديدة، وقيمة مستحدثة للمنتج. فعلى سبيل المثال، استطاعت بعض الشركات التي تبنت هذا التصميم زيادة إيراداتها، والوصول إلى عملاء جدد من خلال شراء وتأجير مساحات على متجر Amazon بكافة انحاء العالم. فى حين قامت بعض الشركات بتصنيع طوب المنازل بقوة أكبر وبوزن أقل مستهدفة قطاعات جديدة من السوق. كما استطاعت إحدى المستشفيات بتقديم عرض للعملاء بالفحص الطبى المتكامل عبر التليفون المحمول بمبلغ \$100 فى أى مكان، بما يحقق قيمة للمريض الذى لا يستطيع الوصول إلى المستشفى، والعمل الذى يوجد فى مناطق نائية. وتقوم إحدى المطاعم بتوفير المواد الخام من خلال تأجير وزراعة المنتجات فى الدول التى لديها مناخ يحقق أعلى جودة لهذه الحاصلات (Idea Scale: <https://ideascale.com>). أوضحت الدراسة أن نموذج الأعمال المبني على الابتكار ذو تأثير أقوى من نموذج الأعمال المبني على الكفاءة، حيث بلغ تأثيره على الأداء التسويقي معدل 77.1% ، فى مقابل تأثير النموذج الثانى الذى بلغ 37.5% ، فى إشارة إلى أن المحرك الأبرز فى ظل خصائص بيئة الأعمال الحالية، هو الابتكار. وتتفق تلك النتيجة مع دراسة (Brettel, et al., 2012)، والتي أوضحت أن تأثير التصميم الأول بلغ 33% ، فى مقابل 22% لتأثير التصميم الثانى. ويمكن تبرير تلك النتيجة لسبب رئيسي هو أن تصميم نموذج أعمال الابتكار يتضمن عدد من المضامين تسهم فى إحداث تحسين فى الأداء التسويقي بشكل واضح. ومن أهم تلك المضامين: (1) استكشافات أفكار جديدة من خلال استشعار حاجات العملاء Sensing Customer Needs غير المشبعة، ثم تحويل تلك الأفكار إلى سلع وخدمات بقيمة جديدة مبتكرة تقدم إلى قطاعات سوقية جديدة، (2) استكشاف معرفة جديدة؟ Know How ، أو تكنولوجيا جديد يترتب عليه تقديم قيمة جديدة New Value Proposition ، (3) التعاون مع أطراف جديدة ، والاستغناء عن أطراف أصبحت تقليدية من أجل خلق جديد للقيمة بصورة مشتركة Co-Creation .

توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لمقدرات نمو الإيراد على الاداء التسويقي بمعدل بلغ 31.4% ، وهى نتيجة منطقية إلى حد كبير. فتعدد مصادر نمو الإيرادات يترتب عليها تحسين الاداء التسويقي ، وأهم ما يميز تلك النتيجة، أنها أظهرت الدور الوسيط لمقدرات نمو الإيراد بين نموذج أعمال الابتكار والاداء التسويقي. كما أظهرت الدراسة كونه وسيط جزئى (نظراً لوجود تأثير مباشر لنموذج أعمال الابتكار على الاداء التسويقي). وتتفق تلك النتيجة مع بعض الأدبيات السابقة التى أوضحت أن تصميم نموذج أعمال الابتكار يتطلب خلق إستراتيجية أعمال، وأدوات تدعم هذا التصميم للوصول إلى الأهداف التسويقية المستهدفة، مثل دراسة (Ibarra et al., 2020) . وتسهم هذه الاستراتيجية والادوات الجديدة فى مقاومة التغيير لنموذج الأعمال الجديد ، من خلال عمل توجه إدارى Managerial Orientation ، تدريب الأفراد على المهام الجديدة، إعادة صياغة مقدرات الشركة الداخلية بشكل يسمح لها بتحقيق العناصر المستحدثة، وقد يصل الامر لإعادة هيكلة الهيكل التنظيمى، والعمليات بما يتلائم مع ما تقدمه الشركة من سلع وخدمات جديدة. وتمثلت النتيجة الأخيرة لتأثير

نموذج الأعمال المبني على الابتكار في وجود تأثير إيجابي له على مقدرات نمو الكفاءة ( أى خفض بعض التكاليف) بمعدل بلغ 25% . وتتفق تلك النتيجة مع التفسيرات الموجودة بالادبيات ، والتي تشير إلى أن هذا التصميم يستطيع من خلال الابتكارات إلغاء بعض الوسطاء ، أو تبني تكنولوجيا مستحدث، أو إلغاء أحد حلقات سلسلة القيمة بما يترتب عليه خفض التكاليف. وقد استطاعت المتغيرات التي تم طرحها في نموذج الدراسة تفسير التباين في المتغير التابع في هذه الدراسة، وهو الاداء التسويقي بمعدل مرتفع، حيث بلغت قيمة  $R^2$  69.8% . ويمكن استخلاص نتائج تأثير نموذج أعمال الابتكار في الشكل رقم (3).



شكل (3) نتائج تأثير نموذج أعمال الابتكار

## (11-2) النتائج المتعلقة بنموذج الأعمال المبني على الكفاءة

توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لنموذج أعمال الكفاءة على الأداء التسويقي بمعدل 37.5% . وتتفق تلك النتيجة مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (Horal et al., 2020). وتحمل تلك النتيجة عدة مضامين هامة: أولاً أن تأثير نموذج أعمال الكفاءة على الأداء التسويقي مرجعة أنه يجمع ما بين الانتاج بكمية كبيرة - تستطيع خفض التكاليف - وفي نفس الوقت يركز على عملية التعلم Learning في الانتاج والاعتمادية، وعدم هدر الطاقة. بما يؤهل إلى تخفيض التكاليف مع النمو في منحنى التعلم . ثانياً: أن كل نموذج أعمال يسعى إلى تحسين الأداء التسويقي، فنموذج أعمال الكفاءة بلغ تأثيره 37.5% ، في مقابل تأثير نموذج أعمال الابتكار بمعدل 77.1%، وهذا يشير أنه هناك عوامل ومتغيرات، وظروف لبيئة الأعمال أفرزت وجود اختلاف في مستوى التأثير - ويتطلب ذلك مزيد من البحث لمعرفة أسباب التباين في التأثير - فعلى سبيل المثال، قد يكون طبيعة القطاع، أو حجم الشركة، أو عوامل المنافسة، أو مستوى تعقد البيئة، من ضمن العوامل التي تفسر هذا التباين في تأثير تصميم نموذج الأعمال على الأداء التسويقي. كما تشير هذه النتيجة إلى أنه في ظل الأوضاع الراهنة للشركات يستطيع نموذج أعمال الابتكار إحداث تأثير أكثر فاعلية على الأداء التسويقي، ويمكن تبرير ذلك إلى أن الاداء التسويقي يشتمل على جذب عملاء جدد، وأخترق أسواق جديدة، ومن ثم زيادة حجم المبيعات. وبالتالي توجه الشركة بنموذج اعمال الابتكار يعمل على خلق منتجات وخدمات، وتعاقبات جديدة تدعم من نمو وتحسين الاداء التسويقي.

وعلى صعيد آخر، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لنموذج أعمال الكفاءة على متغير مقدرات نمو الكفاءة (زيادة الربحية من خلال تخفيض بنود التكاليف)، وذلك بمعدل 60.9%، وهي نتيجة منطقية إلى حد كبير. فنموذج أعمال الكفاءة يتخذ خطواته التنفيذية من أجل تحسين الربحية من خلال مقدرات نمو الكفاءة ، أى أدوات خفض التكاليف، وبصفة خاصة تكاليف المعاملات Transaction costs، والتي تتضمن العديد من

تكاليف البحث عن أطراف، تكاليف العقود، تكاليف الرقابة للتأكد من سلامة القرارات، تكاليف المتابعة للقيمة التي يقدمها الشركاء، تكاليف الانفصال في حالة عدم وفاء أحد الأطراف بتعهداته (هذا من جانب)، وتكاليف الخدمات التي تقدم للعملاء غير الفعالة، وتكاليف التوصيل ومراحل سلسلة القيمة المهددة (من جانب آخر) .

أما فيما يخص تأثير متغير مقدرات نمو الكفاءة على الأداء التسويقي، فلم تتجح الدراسة في إثبات وجود تأثير إيجابي. وتأتى تلك النتيجة معاكسة تماما لمعظم نتائج الدراسات السابقة، كما ترتب عليها أن متغير مقدرات نمو الكفاءة لم يصبح متغيراً وسيطاً بين نموذج أعمال الكفاءة والأداء التسويقي. وفي محاولة لتبرير تلك النتيجة، نجد أن هذا التوجه المركز للشركات نحو تخفيض التكاليف المتباينة قد يأتى بنتائج سلبية على الأداء التسويقي، فالعملاء دائماً ما يتطلعون لمنتجات ذات قيمة أعلى، وخدمات إضافية، وعروض متميزة، وتحسين مستمر في الجودة، وتنوع في مزيج المنتجات والخدمات، وهذا لا يتفق تماماً مع سياسة تخفيض التكاليف، بما يؤول إلى هجرة بعض العملاء، فضلاً عن صعوبة الوصول إلى عملاء جدد - لهم تطلعات من المنتجات والخدمات لا تتوقف - وبالأخص في ظل شركات منافسة تتبنى قواعد متطورة للعبة التسويقية لأخترق أسواق جديدة، وتستهدف بناء أسوار مرتفعة أمام الشركات التي تتبنى مداخل كلاسيكية - تخفيض التكاليف - لأخترق تلك الأسواق بما يؤول في النهاية إلى أحداث تأثير سلبي على الأداء التسويقي.

## (12) توصيات الدراسة

تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات لمنظمات الأعمال، تتمثل في الآتي:

\* توصي الدراسة الشركات التي تستهدف الريادة في قطاعاتها بتبنى نموذج الأعمال المبني على الابتكار، بالأخص في ظل الأسواق المعقدة ومرتفعة التنافسية. حيث يستطيع هذا التصميم إحداث تأثير إيجابي مرتفع على الأداء التسويقي. فهذا النموذج من خلال تبنية أفكار مبتكرة في المنتجات والخدمات، أو تبنية لتكنولوجيا جديد، يترتب عليه إعادة هيكلة لأنشطة وعمليات المنظمة، بما يترتب عليه أقتناص فرص، وأخترق أسواق جديدة، والوصول إلى قطاعات جديدة من العملاء، بما يؤول في النهاية إلى تحسن واضح في الأداء التسويقي، وهو الغاية المنشودة لمنظمات الأعمال.

\* توصي الدراسة الشركات الصناعية ذات الإنتاج الضخم بتبنى نموذج أعمال الكفاءة. حيث يؤثر بشكل إيجابي على الأداء التسويقي. فهذا التصميم يلائم هذا النمط من الشركات التي تتصف بهيكا تكاليف ضخم ومنتشعب ، حيث يستهدف التحكم والرقابة على كافة عناصر وبنود التكاليف، بما يؤول إلى زيادة الربحية من خلال ضغط التكاليف. كما توصي الدراسة بهذا التصميم أيضاً لتركيزه على تعظيم القيمة المقدمة للعميل من خلال ضغط التكاليف، ومن ثم تخفيض السعر للمنتج، وهو ما يعتبر الوضع الأمثل في بعض الاقتصاديات النامية، ووضع ملائم لكثير من قطاعات العملاء التي تنتمي للطبقات الاجتماعية المتوسطة.

\* توصي الدراسة الشركات بضرورة تأمين النتائج التسويقية المستهدفة من نموذج أعمال الابتكار، من خلال الدور الوسيط لما يعرف بمقدرات نمو الإيراد، وهي مزيج من الأدوات التي يتم يجب بنائها في مضامين استراتيجيات الشركة بهدف تعظيم فرص النمو والتوسع في الأسواق، فضلاً عن استغلال المعرفة الجديدة الناتجة من نموذج أعمال الابتكار. وبناء على ذلك، يجب أن تدرك الشركات أن تحقيق ذلك يتطلب (1) تدريب العناصر البشرية على التكنولوجيا الجديدة، (2) إعادة هيكلة العمليات والأنشطة والهيكل التنظيمي، (3) بناء مشاركات جديدة مع أصحاب المصالح المختلفين، (4) السعي الدائم للوصول إلى أسواق جديدة، فضلاً عن الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة، وإعادة تعريف العملاء، وإعادة بناء استراتيجية تقسيم السوق إلى قطاعات،

واستهداف الأسواق، وبناء المركز الذهني، (5) تقديم عروض ترويجية مبتكرة وبشكل مستمر، (6) التحسين والتطوير المستمر في السلع والخدمات، من خلال قسم R & D فعال، (7) تقديم منتجات وخدمات تتصف بالابداع.

\* توصي الدراسة قطاع الشركات عند تبني نموذج أعمال الابتكار بضرورة إحداث تكامل بين الأبعاد الثلاثة التي تشكل هذا البنيان، دونما التمرکز فقط على بعد دون الآخر. وهما: خلق القيمة، وتوصيل القيمة، والمحافظة على القيمة. فيجب على الشركات تفعيل مجموعة من الآليات لاثرء كل بعد من هذه الأبعاد. فالبعد الأول يتطلب ضرورة التوجه بتقديم منتجات وخدمات جديدة، وقد يتطلب تكنولوجيا مستحدث، واختراق أسواق وقطاعات سوقية جديدة. أما البعد الثاني يتطلب تقديم عروض ترويجية مبتكرة ومستمرة، والتعاقد مع شركاء جدد، وقنوات توزيع مبتكرة. في حين أن البعد الثالث يتطلب خلق روافد جديدة لنمو الإيرادات، وطرق تسعير متباينة ومتجددة.

\* تؤكد الدراسة على الشركات أن تبني تصميم معين لنموذج الأعمال لابد أن يقتزن بأدوات ومقدرات، حتى يمكن الوصول إلى الأهداف المستهدفة من هذا التصميم. ويتضح ذلك من نتائج الدراسة، التي أثبتت أن نموذج أعمال الابتكار يرتبط بدرجة مرتفعة بمقدرات نمو الإيراد، أما نموذج أعمال الكفاءة فيرتبط بمقدرات نمو الكفاءة.

### (13) حدود الدراسة، والمقترحات للدراسات المستقبلية

\* أقتصرت الدراسة على تحديد النتائج المترتبة فقط على تبني تصميم نموذج الأعمال المبني على الابتكار، ولذلك تقترح الدراسة اختبار نموذج متكامل لهذا التصميم يتضمن المحددات والنتائج لهذا التصميم. كما تقترح الدراسة تحليل ثلاث عوامل محددة رئيسية لتصميم هذا النموذج، وهي التوجه الإداري، ثقافة الإبداع التنظيمية، واستراتيجية المنظمة التي تدعم الابتكار.

\* خاضت الدراسة في موضوع به فجوة بحثية واضحة في ميدان التسويق، وهو علاقة تصميم نموذج الأعمال على الأداء التسويقي، لكنها أقتصرت فقط على نوعين من التصاميم (الابتكار، الكفاءة)، ولذا تقترح الدراسة اختبار أكثر التصميم المستحدثة، وهو نموذج الأعمال الإلكتروني، والذي يبنى على أسس القيام بأعمال التسويق، والاعلان، والتبادلات، والتمويل بشكل إلكتروني.

\* تقترح الدراسة إجراء اختبار للعلاقة التداخلية والتكاملية بين متغير نموذج أعمال الشركة، والاستراتيجية العامة للشركة. حيث يفترض ان الأول يلعب دوراً رئيسياً في تشكيل الثاني، فالأول يركز على خلق وتوصيل القيمة، بينما يركز الثاني على المحافظة عليها، ثم اختبار تأثيرهما على الميزة التنافسية باعتبارها هدف أساسى للبقاء والنمو.

\* أعتمدت الدراسة على عينة ميسرة من مديري الشركات، دونما التمرکز على قطاع معين، بما يترتب عليه صعوبة تعميم النتائج، لذلك تقترح الدراسة اختبار النموذج على عينة عشوائية بقطاعات معينة، حتى يمكن رصد نموذج الأعمال الأكثر تأثيراً على النتائج التسويقية في قطاعات بعينها (مثل قطاع البترول، وقطاع الخدمات، قطاع الأغذية، الملابس، وغيرها).

\* تقترح الدراسة اختبار تأثير نموذج أعمال الابتكار في ثوبة الجديد، وهو ما يعرف بأنترنت الأشياء Internet of things "IOT"، ويعتمد على التحول من المنتج التقليدي إلى الخدمة الرقمية. Digital servitization، مثل استغلال الشركات لأى معلومات يتم توليدها من اتصال العملاء بالإنترنت، من خلال رصد سلوك واتجاهات المستهلكين وميولهم عبر الانترنت.

## **Abstract**

The study examine the relationship between the type of Business Model: Business Model Innovation " BMI ", The Efficiency- Business Model " E-BM " and Marketing Performance, In Light of the mediating role of both revenue growth capabilities and efficiency growth capabilities. A questionnaire was developed and distributed to a sample of 224 manager. Amos Method was utilized to test the research hypotheses.

The Study indicated that there is a positive effect of BMI and E-BM on marketing performance. In addition, these is a mediating role of revenue growth between BMI and marketing performance. Although , there is a positive effect of E-BM on efficiency growth capabilities, the study did not prove the existence of mediating role of these capabilities between E-BM and marketing performance. A number of academic and applied benefits and recommendation were presented by the study.

## **Keywords**

Business Model Innovation, Efficiency Business Model, Marketing performance, Revenue growth Capabilities, Efficiency growth Capabilities.

- Amit, R. and Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22: 493-520.
- Ben Romdhane , L . and Lakhal ,N .( 2015) . Alignment between business model and business strategy and contribution to the performance: empirical evidence from ICT Tunisian venture. *J. High Technol. Manag. Res.* 26 (2), 168–176.
- Bouwman, H.and Nikou, S.(2019) . Digitalization, business models, and SMEs: how do business model innovation practices improve performance of digitalizing SMEs? *Telecommunications Policy* , 43 (9), 101828.
- Brettel, M., Strese, S. and Flatten, T.(2012). Improving the performance of Business models with relationship marketing efforts-An entrepreneurial perspective, *European Management Journal*, 30,85-98.
- Casadesus-Masanell, R. and Ricart, J.( 2010). From strategy to business models and to tactics. *Long Range Planning*, 43: 195-215.
- Christensen, C., Bartman, T. and Van Bever, D.( 2016) . The hard truth about business model innovation. *MIT Sloan Manag . Rev.* 58 (1), 31–40.
- Economist Intelligence Unit. (2005). *Business 2010: Embracing the challenge of change*. London, England: Author.
- Eggert, A., J. Hogreve, W. Ulaga, and E. Muenkhoff.( 2014). Revenue and profit implications of industrial service strategies. *Journal of Service Research* 17 (1): 23–39.
- Falahat, M. Lee , Acosta P. and Ramayah, T .(2021). Entrepreneurial, market, learning and networking orientations as determinants of business capability and international performance: the contingent role of government support. *International Entrepreneurship and Management Journal* 1768 (2021) 17:1759–1780.
- Foss, N.and Saebi, T.( 2017) . Fifteen years of research on business model innovation: how far have we come, and where should we go? *J. Manag.* 43 (1), 220–227.
- Ghaziani, A .and Ventresca, M. J. (2005). Keywords and cultural change: Frame analysis of business model public talk 1975-2000. *Sociological Forum*, 20: 523-559.

- Gronum, S., Steen, J. and Verreyne, M. (2016). Business model design and innovation: unlocking the performance benefits of innovation. *Aust. J. Manag.*, 41 (3), 585–605. <https://doi.org/10.1177/0312896215587315>.
- Haddad, H., Weking, J., Hermes, S., Böhm, M. and Krcmar, H. (2020). Business Model Choice Matters: How Business Models Impact Different Performance Measures of Startups, 15th International Conference on Wirtschaftsinformatik, March 08-11, 2020, Potsdam, Germany.
- Halecker, B., Bickmann, R. and Holzle, K. (2014). Failed business model innovation – a theoretical and practical illumination on a feared phenomenon. R&D Management Conference, Stuttgart, Germany.
- Hartmann, M., Oriani, R. and Bateman, H. (2013). The Performance Effect of Business Model Innovation: an Empirical Analysis of Pension Funds. 35th DRUID Celebration Conference, Barcelona, Spain.
- Hedman, J., & Kalling, T. (2003). The business model concept: Theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems*, 12: 49-59.
- Heikkilä, M., Bouwman, H. and Heikkilä, J. (2018). From strategic goals to business model innovation paths: an exploratory study. *J. Small Bus. Enterprise Dev.* 25 (1), 107–128.
- Homburg, C. and Pflesser, C. (2000). A multi-layer model of market oriented organization culture: measurement issues and performance, *Journal Of Marketing Research*, xxxvii, 449-462.
- Horal, L., Khvostina, I., Reznik, N., Shiyko, V., Yashcheritsyna, N., Korol, S. and Zaselskiy, V. (2020). Predicting the economic efficiency of the Business model of an industrial enterprise using machine learning methods, *CEU- Ws. Org/(2713)*, 334-351.
- Hu, B. (2014). Linking business models with technological innovation performance through organisational learning. *Eur. Manag. J.* 32 (4), 587–595.
- Ibarra, D., Bigdeli, A., Igartua, J. and Ganzarian, J. (2020). Business Model Innovation in Established SMEs: A Configurational Approach, *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and complexity*, 6, 76; doi:10.33901joitmc6030076.
- Ilyas, I., Kammerlander, N., Turturea, R. and Van Essen, M. (2024). When Business Model Innovation creates value for companies: A Meta- analysis on

- Institutional contingencies, *Journal of Management Studies*, 61(5), 1825-1882.
- Jafari, S., Doorbash, Z., and Mirzaei, A. (2019). The impact of organizational inertia on innovation and innovation on performance, *Journal of Technology Development Management*, 6(4), 153e175.
- Kim, M., Park, J. and Paik, J. (2018). Factors influencing innovation capability of small and medium-sized enterprises in Korean manufacturing sector: facilitators, barriers and moderators. *Int. J. Technol. Manag.* 76 (3–4), 214–235.
- Knab, S. and Rohrbeck, R. (2014). Why intended business model innovation fails to deliver: insights from a longitudinal study in the German smart energy market. In: *Proceedings of the R&D Management Conference*, Stuttgart, Germany.
- Kumar, R., Nandakumar, M., Ghobadian, A., Ireland, R. and Regan, N. (2018). Business model design performance relationship under external and internal contingencies: evidence from SMEs in an emerging economy. *Long. Range Plan.* 51 (5), 750–769.
- Lament, M. and Bukowski, S. (2021). Business Model Innovation on Financial efficiency of Insurance Companies, *European Research Studies Journal*, XXIV, Special Issue. 4, 237- 247.
- Latifi, M., Nikou, S. and Bouwman, H. (2021). Business model innovation and Firm performance: Exploring causal mechanism in SMEs, *Technovation*, 107, 102274, 1-12.
- Lew, Y., Zahoor, N., Donbesuur, F. and Khan, H. (2023). Entrepreneurial alertness and business model innovation in dynamic markets: international performance implications for SMEs, *R&D Management*, 53(2), 224-243.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5): 86-92.
- March, B., Zaroni, S., Jaber, M. (2019): Economic production quantity model with learning in production, quality, reliability and energy efficiency. *Eng. Comp. & Industr. Eng.* 129, 502–511. doi:10.1016/j.cie.2019.02.009
- Miles, R., Miles, G. and Snow, C. (2006). Collaborative entrepreneurship: A business model for continuous innovation. *Organizational Dynamics*, 35: 1-11.

- Molina- Castillo, F., Merono- Cerdan, A. and Nicolas, C.(2019). Impact of business model objectives on marketing innovation activities: A Comparison between manufacturing and service firms, *European Journal of Innovation Management*, 23(1), 177-195.
- Moradi, E., Jafari, S., Doorbash, Z. and Mirzaei, A. (2021). Impact of organizational inertia on Business model innovation, open innovation and corporate performance, *Asia pacific Management Review*, 26, 171-179.
- Purwanto, A., Purba, J., Bernarto, I. and Sijabat, R. (2021). Effect of Management Innovation Transformation Leadership, and knowledge shaping on Market performance of Indonesian consumer goods company, *Journal of Applied Management (JAM)*, 19(2), 424- 434.
- Salamzadeh, A., Mortazavi, S, Hadizadeh, and Broga, V. ( 2023 ). Examining the effect of business model innovation on crisis management: The mediating role of entrepreneurial capability, resilience and business performance, *Innovative & Management Review*, 20(2), 132-146.
- Teece, D.J.( 2010) . Business models, business strategy and innovation. Long. *Range Plan*. 43 (2–3), 172–194.
- Torres, R., Sidorova, A.and Jones, M.( 2018) . Enabling firm performance through business intelligence and analytics: a dynamic capabilities perspective. *Inf. Manag.* 55 (7), 822–839.
- Visnjic, I., Wiengarten, F. and Neely, A.(2016). Only the Brave: product Innovation, Service Business Model Innovation, and their impact on Performance, *Journal of product innovation Management*, 33(1), 36-52.
- Wei, Z., Song, X .and Wang, D.( 2017) . Manufacturing flexibility, business model design, and firm performance. *Int. J. Prod. Econ.* 193, 87–97.
- Wielgos, D., Homburg, C. and Kuehnl, C. (2021). Digital business capability: its impact on firm and customer performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49, 762-789.
- Wu, S., Luo, Y., Zhang, H. and Cheng, P. (2024). Entrepreneurial bricolage and entrepreneurial performance: The role of business model innovation and market orientation, *Heliyon*, 10, e26600.
- Yang, Z , Lin, J . and Yang, Y .(2021). Identification of network behavioral characteristics of high-expertise users in interactive innovation: The case of forum autohome. *Asia Pacific Management Review*, 26(1), 11-22.

- Zott, C . and Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2/3), 216–226.
- Zott, C and Amit, R. (2015). Business Model Innovation: Toward a Process Perspective. In Shalley, C.E., Hitt, M.A., & Zhou, J. (Eds.), *The Oxford Handbook of Creativity, Innovation, and Entrepreneurship*, 395-406. Oxford University Press.
- Zott, C. and Amit, R. (2007). Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization Science*, 18(2), 181-199.
- Zott, C., Amit, R. and Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and future research, *Journal of Management*, 37(4), 1019- 1042.
- Homburg, C and Pflesser, C (2000). A multiple-Layer Model of Market Oriented Organization Culture: measurement issues and performance outcomes, *Journal of Marketing Research*, xxxvII, 449-462.