

## چکیده

در سال های اخیر توجه بسیاری از پژوهشگران به مفهوم مدل های کسب و کار معطوف گردیده است. مدل های کسب و کار بیانگر منطق خلق ارزش توسط کسب و کارها می باشند. از طرفی با رشد صنایع، طبیعت دستخوش تغییرات و آسیب های جدی شده است که در این میان صنعت لبنیات نیز تأثیرات زیست محیطی خاص خود را دارد. این پژوهش در صدد یافتن یک مدل کسب و کار مناسب برای صنعت لبنیات است که با محیط زیست سازگار باشد. این پژوهش با رویکرد کیفی و با به کارگیری روش پژوهش داده بنیاد با رویکرد استراوس و کوربین به انجام رسیده است. برای جمع آوری داده های پژوهش، مصاحبه های عمیق نیمه ساختار یافته با ۲۰ نفر از خبرگان صنعت لبنیات انجام شد. نمونه گیری به روش نمونه گیری نظری انجام گرفت. کدگذاری در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام شد و داده ها تحلیل شدند. در نهایت مدل کسب و کار سبزی نوین در قالب مدل پارادایمی حاصل گردید. که در آن سرمایه گذاری ها و هزینه های سبزی شرایط علی، اقدامات و استراتژی های سبزی، راهبردها، منابع سبزی مقوله محوری، عوامل زمینه ای مشتریان سبزی، شرایط مداخله گر کانال های توزیع سبزی و پیامدها ارزش پیشنهادی سبزی و درآمد سبزی شناسایی شدند.

ارائه مدل کسب و کار سبزی صنعت

لبنیات

سمانه اسداله نیا

گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد

اسلامی، تبریز، ایران

Pelargonium100@gmail.com

مرتضی هنرمند عظیمی (نویسنده مسئول)

گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد

اسلامی، تبریز، ایران

Honarmand@iaut.ac.ir

علیرضا بافنده زنده

گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد

اسلامی، تبریز، ایران

a.b.zendeh@gmail.com

کمال الدین رحمانی یوشانلوئی

گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد

اسلامی، تبریز، ایران

Kr13452000@yahoo.com

کلید واژه:

مدل کسب و کار، محیط زیست، صنعت لبنیات

## مقدمه

از نظر تعلیمات قرآن، بشر در رابطه با طبیعت آزادی مطلق ندارد و این خود به تنهایی می تواند آشکار کننده اهمیت و ضرورت پرداختن به موضوع محیط زیست و روابط متقابل آن با صنعت باشد. مکاتب مادی، دیدگاه های مادی نیز به جهان دارند. آن ها طبیعت را پدیده ای می بینند که انسان از آن فقط به عنوان وسیله ای برای لذت جویی و کامیابی خود بهره می برد. این مکتب ها نه تنها جایگاهی بابت احترام به طبیعت در نظر نمی گیرند بلکه قداستی هم که ادیان برای طبیعت قائل بوده اند، خرافات و موهومات می پندارند (محقق داماد، ۱۳۹۷). اما ادیان الهی به هستی یکسویه نمی نگرند. دیدگاه آن ها صرفاً مادی و یا ایده آلیستی محض نیست. در این بین، نگاه قرآن کریم به رابطه انسان با طبیعت، بسیار جالب توجه است و در این باره می توان به چند اصل مهم و شگفت آور اشاره نمود: اصل اول که بسیار اصل مهمی است، آیه و نشانه بودن جهان می باشد؛ سَتْرِيْهِمْ اَيَاتِنَا فِي الْاَفَاقِ (فصلت، ۵۳) ما آیات خود را در جهان نشان می دهیم. از نشانه یا همان اثر، به مؤثر آن پی برده می شود. یا از معلول، به علت پی می برید. جهان نشانه وجود خداوند است و از طرفی گفته شده خداوند خود را در آینه جهان نشان می دهد. بر اساس اصل آیه بودن جهان، طبیعت قداست می یابد. اصل دوم مأمور بودن بشر به حفظ و آبادانی زمین است. خداوند در قرآن کریم می فرماید: هُوَ الَّذِي اَنْشَأَكُمْ مِنَ الْاَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيْهَا (هود، ۶۱) او شما را از زمین پدیدار کرد و شما را در آن به آبادانی گمارد. به موجب این آیه خداوند به انسان این مطلب را انتقال می دهد که زمین، آماده آبادانی است و تو ای بشر باید آن را آباد کنی. در آباد کردن هرچه می توانیم باید انجام بدهیم اما بعد از آباد کردن، به اندازه نیاز از آن بهره بگیریم. چون این موهبت فقط از آن ما - بشر امروزی - نیست بلکه متعلق به همه نسل های گذشته و آینده نیز هست. اصل بعدی درباره قدرتمندانی بحث می کند که وقتی به قدرت می رسند، حرث و نسل را نابود می کنند و خداوند فساد را دوست نمی دارد. اما در مقابل این دسته، انسان

تاریخ ارسال: ۱۳۹۹/۱۰/۳۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۱/۱۵

هایی هم هستند که زمانی که به قدرت می رسند، از خود بخاطر دیگران می گذرند. بخاطر کسانی که مدیریت آنها را بر عهده گرفته اند، از خود گذشتگی می کنند. و من الناس من یشری نفسه ابتغاء مرضات الله و الله رءوف بالعباد (بقره، ۲۰۷). با توجه به اصول بیان شده، می توان نتیجه گرفت رابطه انسان با طبیعت از یکسو حق است و از سوی دیگر تکلیف. حق دارد که از طبیعت بهره مند شود اما از طرفی این تکلیف به عهده وی گذاشته شده که در حفظ آن بکوشد و از هرگونه فساد و خرابی آن را محافظت کند. بنابراین بشر امروزی که با گسترش صنعت و بهره گیری از منابع مختلف در پی تأمین رفاه و آسایش هست، هم این حق را دارد که از این آسایش برخوردار شود و هم بایستی هوشیار باشد که در راه رسیدن به آن لطمه به طبیعتی که خود جزئی از آن است، وارد نکند. بر اساس این نگرش دوگانه، فلسفه پرداختن به پژوهش حاضر، شکل گرفت. از طرفی بهره برداری از طبیعت و مصرف انرژی برای کسب رزق و تولید محصولات در صنایع و کسب و کارها، امری ضروری و اجتناب ناپذیر و از طرفی حفظ محیط زیست از آسیب های وارده، امری کاملاً حیاتی است. این مفهوم دوگانه در مورد صنعت لبنیات نیز صادق است. این صنعت می تواند نقش بسیار تأثیرگذاری در تأمین محصولات سلامت محور مردم و ماده اصلی غذایی مورد مصرف در جامعه که همان شیر و فرآورده های آن است، ایفا نماید. از جهتی دیگر صنعت لبنیات، صنعتی با یک میزان قابل توجه از آلاینده است. برای فرآوری مواد لبنی منابع آب، انرژی و سوخت فراوانی بکار گرفته می شود و از طرفی اگر کنترل آلودگی و یا ضایعات و یا صرفه جویی مصرف انرژی نداشته باشد و بعبارتی سبز نشود، می تواند همان فساد و خرابی را که در رابطه انسان با طبیعت بدان اشاره گردید، در پی داشته باشد. لذا این تحقیق بر آن است مدل کسب و کاری برای صنعت لبنیات ارائه نماید که همزمان با ارائه فواید این صنعت برای مشتری در جامعه، در بردارنده ملاحظات زیست محیطی این صنعت نیز باشد. تاکنون پژوهشی که بدین گونه در صنعت مدل کسب و کار سبز ارائه نماید، انجام نشده است. لذا در بخش آتی تنها می توان به مرور مفاهیم مرتبط در این رابطه پرداخت.

#### ۱. مبانی نظری و پیشینه شناسی تحقیق

مفهوم «سبز» مفهوم جدیدی در مدیریت سازمان هاست. بر حفاظت از منابع طبیعی در بهبود کیفیت زندگی تأکید می کند. در مطالعات اخیر مدیریت سبز بعنوان عاملی برای موفقیت استراتژی های سازمانی مطرح گردیده است (گارزلا و همکاران، ۲۰۱۴). نگرانی برای محیط زیست یک مسأله تک بعدی نیست، سازمان های زیست محیطی و افراد اغلب بر روی زیرمجموعه ای از پنج نگرانی عمده تمرکز می کنند: ۱- به دور انداختن زباله های جامد ۲- آلودگی هوا و آب ۳- ته کشیدن نخایر غیر طبیعی ۴- افزودنی های شیمیایی ۵- آسیب رساندن به طبیعت (هاوکیوز و همکاران، ۲۰۰۲، ص ۸۹).

استی و ویستون (۲۰۰۹) اظهار داشته اند که شرکت های هوشمند از طریق پرداختن به چالش های محیط زیستی، مزیت رقابتی و خلق ارزش بدست می آورند (استی و ویستون، ۲۰۰۹). مدل کسب و کار را بعنوان بازنمایی، خلق و ارائه ارزش یک کسب و کار برای مشتری و شرکت تعریف می کنند. همچنین مدل کسب و کار بعنوان روشی توصیف می شود که از فعالیت ها و منابع برای انجام کسب و کار و دستیابی به رشد استفاده می کند (بادن فولر، ۲۰۱۰). بطور کلی می توان گفت در پژوهش ها کمتر به ارائه مدل های کسب و کاری پرداخته شده است که سازگار با محیط زیست باشند.

لاپینسکین و موفورنگو (۲۰۱۹) پژوهشی با عنوان مدل کسب و کار سبز برای توسعه بین المللی صنایع در بخش انرژی مطالعه موردی: آفریقای جنوبی انجام دادند. هدف آنها از انجام پژوهش بررسی مدل ها و مفاهیم مختلف کسب و کار سبز و طراحی یک مدل کسب و کار سبز جدید بود که بتواند برای پیش بینی و هدف قرار دادن مصرف کنندگان سراسر شرکتها در بخش انرژی مورد استفاده قرار گیرد. مدل کسب و کار سبز جدید با بررسی دو متغیر کمی اقتصادی انتشار دی اکسید کربن به عنوان متغیر وابسته و مصرف انرژی به عنوان متغیرهای مستقل برای یک دوره از سال ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۴ با استفاده از تکنیک تحلیل رگرسیون خطی ساده بدست آمد (لاپینسکین و موفورنگو، ۲۰۱۹).

تودسینی در پژوهش خود (۲۰۱۷) به بحث پیرامون مدل های کسب و کار پایدار و نوآورانه در صنعت مد و محرک ها، فرصت ها و چالش های کارآفرینان در این زمینه پرداختند. آنان نتایج مطالعات خود را در چند روند کلان دسته بندی کردند. یکی از روند های کلان، اقتصاد چرخه ای بود که در این روند بازیافت، وگان (رویکردی برای تولید مد که عمداً از استفاده از مواد اولیه با منشأ حیوانی خودداری می کند) و استفاده مجدد سه محرک نوآوری پایدار تعیین شدند (تودسینی، ۲۰۱۷، صص ۷۶۴-۵۷۹).

عبدالكافی و تاوشر (۲۰۱۶) تحقیقی تحت عنوان مدل های کسب و کار برای پایداری از نقطه نظر پویایی های سیستم انجام دادند و در آن یک مدل گرافیکی را براساس نماد پویایی های سیستم ایجاد کردند. اول، حلقه های بازخورد اصلی را در نظر گرفته سپس مدل های جزئی را برای بنگاه، محیط زیست طبیعی، مدیر یا کارآفرین (تصمیم گیرندگان) و مشتری پیشنهاد کردند و سپس مدل های جزئی را در یک مدل سیستمی ادغام کردند (عبدالكافی و تاوشر، ۲۰۱۶، ۹۱-۷۴).



## ۲. روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از حیث هدف، کاربردی و از حیث روش جزو تحقیقات کیفی می‌باشد. در تحقیق کیفی محقق با استفاده از روشهای نظام مدار درباره کنشها و واکنشها اطلاعاتی را جمع‌آوری میکند، درباره معنی و مفهوم آنها میانپیشد، به نتیجه‌گیری‌هایی میرسد، آنها را ارزیابی میکند و سرانجام این نتیجه‌ها یا دستاوردها را ارائه میدهد (بازرگان، ۱۳۸۷، ۴۵). در پژوهش‌های کیفی، داده‌ها نه به صورت عدد و رقم بلکه به شکل واژه و جمله هستند. در این پژوهش برای رسیدن به یک مدل سبز کسب و کار مناسب برای صنعت لبنیات، از روش نظریه پردازی داده بنیاد استفاده شده است. نظریه پردازی داده بنیاد که با نام روش نظریه‌ها نیز شناخته می‌شود (علی احمدی و ساروی مقدم، ۱۳۹۷) نوعی روش کیفی است که هدف آن، شناخت و درک تجارب از رویدادها و وقایع در بستری خاص است (کوربین و استراوس، ۱۹۹۸). یکی از رویکردهای نظریه پردازی داده بنیاد، رویکرد استراوس و گلیسر است که در این پژوهش مورد استفاده واقع شده است. پایه تحلیل در این رویکرد، استفاده از کدهای تئوریک است (گلیسر، ۱۹۹۶). در این روش گردآوری داده‌ها، تحلیل و نظریه‌نهایی با یکدیگر در ارتباط تنگاتنگ هستند. به گونه‌ای که جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها همزمان انجام می‌شود. کرسول اعتقاد دارد که جمع‌آوری داده‌ها در نظریه برخاسته از داده‌ها فرآیندی زیگ‌زاگی است (کرسول، ۲۰۰۷، ۴۵). نظریه‌ای که بدین طریق از داده‌ها استخراج شده باشد، بیشتر ممکن است به واقعیت نزدیک باشد تا نظریه‌ای که با کنار هم گذاشتن تعدادی مفهوم بر مبنای تجربه یا صرفاً حدس و گمان باشد. نظریه‌های زمینه‌ای به سبب آن که از داده‌ها بیرون کشیده می‌شوند بیشتر می‌توانند بصیرت افزا باشند و فهم را تقویت کنند و راهنمای عمل شوند (استراوس و کوربین، ۱۳۹۰، ۳۴). نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت نظری انجام شد. نمونه‌گیری نظری، نوعی نمونه‌گیری هدفمند است. نمونه‌گیری، تصادفی نیست بلکه تعمدی و قضاوتی است (بازرگان، ۲۰۱۱). نمونه برداری نظری، فرآیند جمع‌آوری داده برای تولید نظریه است که بدان وسیله تحلیل‌گر، بطور همزمان داده‌هایش را جمع‌آوری، کدگذاری و تحلیل کرده و تصمیم می‌گیرد به منظور بهبود نظریه خود تا هنگام ظهور آن، در آینده چه داده‌هایی را جمع‌آوری کند (گلیسر و استراوس، ۱۹۶۷، ص ۴۵؛ گلیسر، ۱۹۷۸، ص ۳۶؛ پندیت، ۱۹۹۶؛ لی، ۲۰۰۱، ص ۴۱). معیار قضاوت در مورد زمان متوقف کردن نمونه برداری نظری، کفایت نظری مقوله‌ها یا نظریه است. در این پژوهش جهت گردآوری اطلاعات از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته استفاده گردیده است. از اسناد نیز جهت بررسی اعتبار استفاده شد. مصاحبه نیمه ساختار یافته، مصاحبه ژرف و عمیق محقق و شرکت‌کنندگان درباره پدیده مورد بررسی است. مصاحبه یک عمل متقابل است و نباید یکطرفه و کاملاً تحت کنترل محقق باشد. محقق با استفاده از سؤالات باز و روشن به شرکت‌کنندگان در توصیف تجربیاتشان کمک می‌کند و جمع‌آوری داده‌ها تا رسیدن به مرحله اشباع یعنی هنگامی که جوهره‌های جدیدی از سوی شرکت‌کنندگان طرح نشده و مطالب تکراری است، ادامه می‌یابد. وظیفه مضاعف مصاحبه‌گر عبارت است از تحت پوشش قراردادن قدم به قدم دامنه‌های عنوانی از طریق مطرح کردن موضوعات جدید یا تغییر آنها (استربرگ، ۱۳۸۴، ۸۴). در این پژوهش مصاحبه با اولین خبره آغاز گردید و به تدریج با خبرگان دیگر برای رسیدن به تنوع حداکثری ادامه یافت. تا زمانی که اشباع داده‌ای حاصل گردید و داده‌ها تحلیل شد. تحلیل عبارتست از تقابل میان ذهن پژوهشگر و داده‌ها. تحلیل هم علم است و هم هنر. علم است به این معنا که پژوهشگر با گذاشتن پایه تحلیل در داده‌های به دست آمده، حدی از انضباط را حفظ می‌کند. هنر است بدان جهت که خود را در توانایی پژوهشگر در مقوله پردازی و پرسیدن سوال‌های برانگیزنده، مقایسه و استخراج یک طرح نو، منسجم و واقع‌بینانه از انبوه داده‌های خام و سازمان نیافته نشان می‌دهد. (استروس و کوربین، ۱۳۹۰، ۳۵). در نظریه برخاسته از داده‌ها، برای تحلیل داده‌ها از رویه‌های تفضیلی استفاده می‌شود. این روش مشتمل بر سه مرحله کدگذاری است: کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی؛ که توسط استروس و کوربن تکامل و ارتقاء یافته‌اند. نظریه برخاسته از داده‌ها رویه‌هایی را برای طبقه بندی اطلاعات فراهم می‌آورد (کدگذاری باز)، طبقات را به یکدیگر مرتبط می‌کند (کدگذاری محوری) و داستانی را شکل می‌دهد که طبقات را به یکدیگر مرتبط می‌سازد (کدگذاری گزینشی) (استروس و کوربن، ۱۹۹۰). در این پژوهش برای سنجش روایی و پایایی یافته‌ها از چندین روش استفاده گردید. یکی از این روش‌ها، روایی سازه بود. بر پایه رویکرد لینکلن و گوبا (۲۰۰۷) روایی سازه خود به چند روش انجام می‌شود که برخی از آنها در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفتند:

با استفاده از روش سه سویه نگر در این پژوهش سعی شد هر پرسش مصاحبه بوسیله دو یا چند سوال دیگر، از مشارکت‌کنندگان در پژوهش پرسیده شود و به این طریق از زوایای مختلف به پدیده مورد نظر نگریسته شد. یعنی برای بازنمایی مفاهیم مدل کسب و کار سبز در صنعت لبنیات، چندین سوال در یک زمینه خاص مطرح شد. سپس نتایج حاصل از مصاحبه‌ها با یکدیگر مقایسه شدند. نتایج حاصل از مصاحبه‌ها به سؤالات متفاوت، در اکثر موارد نتایج یکسانی در بر داشت و نتایجی که متفاوت بودند، مجدداً مورد بررسی قرار گرفتند.



با استفاده از رویکرد انعطاف روش، تمامی مصاحبه ها پس از استخراج نهایی مفاهیم و طبقه بندی، بطور مجدد ارزیابی شدند. همچنین محتوا، طبقه بندی گردید و کدگذاری بازبینی شد و در این مورد از نظرات تعدادی از متخصصان حوزه مدیریت، صنایع، محیط زیست و مصاحبه شوندگان استفاده شد و در پایان براین اساس طبقه بندی نهایی انجام گرفت.

روایی بیرونی به پتانسیل یافته های پژوهش برای تعمیم پذیری اشاره دارد. از این معیار در تحقیقات کیفی تحت عنوان معیار انتقال پذیری اسم برده می شود. در تحقیقات کیفی، روایی بیرونی از طریق تکرارپذیری نظری در نمونه های مصاحبه شده حاصل می شود. در این پژوهش پیش از آنکه مصاحبه های انجام شده با همدیگر ترکیب شوند، نتایج حاصل از هر مصاحبه با نتایج مصاحبه دیگر مقایسه و میزان تکرارپذیری آن بر اساس فراوانی تکرارپذیری بررسی شد. مشاهده گردید که میزان تکرارپذیری نظری قابل قبول بود و معیار انتقال پذیری مناسب بود.

روایی توصیفی، صحت واقعی گزارش ارائه شده پژوهشگر را نشان می دهد. این روایی بدین جهت اهمیت دارد که یکی از اهداف عمده در همه پژوهشهای کیفی توصیف می باشد. از نظر مکسول استراژی مناسب برای کسب روایی توصیفی، کثرت مشاهده گران می باشد. در این پژوهش نیز برای دستیابی به نتایج مورد قبول در مصاحبه ها از مشاهده گر دیگری برای توصیف مفاهیم معنادار استفاده شد. سپس مشاهدات با هم مقایسه شدند و در کنار یکدیگر قرار گرفتند.

در پژوهش حاضر برای روایی تفسیری کدگذاریها، مفاهیم و طبقه بندی مقوله ها در اختیار برخی مشارکت کنندگان در پژوهش قرار داده شد تا صحت آنها استخراج گردیده و مقوله بندی توسط آنان تأیید شود. روایی تفسیری بدین معناست که تا چه حد تفسیر گزارش، درک صحیحی از مفاهیم استخراج شده از مصاحبه ها را نشان می دهد. بهترین راهبرد برای کسب روایی تفسیری، گرفتن بازخور از مشارکت کنندگان است. لذا پس از انجام تفسیرها و برگشت نظرات مصاحبه شوندگان، نکات مورد استفاده قرار گرفته و بازبینی مجدد شدند. در این پژوهش برای سنجش پایایی سازه تلاش شد تا جای ممکن، کلیه مصاحبه های انجام شده به صورت اصولی، منطقی و منظم تنظیم شوند. همچنین، فرآیندهای ساخت یافته برای ثبت کردن، کدگذاری، نوشتن و تغییر داده ها سازمان دهی و بکار گیری شدند. پایایی سازه که در پژوهشهای کیفی از مفهوم قابلیت سازگاری یا اطمینان برای اشاره به آن استفاده می کنند (عباسزاده، ۱۳۹۱). برای این منظور از رویکرد راتو و پری (۲۰۰۳) استفاده گردید و جهت رسیدن به پایایی از فرآیندهای ساخت یافته و نظام مند و دقیق در تنظیم مصاحبه های پژوهش استعمال شد.

### ۳. نتایج پژوهش

#### ۱،۳. نتایج در بخش کدگذاری باز

کدگذاری باز نخستین مرحله در تجزیه و تحلیل داده ها و کدگذاری است. کدگذاری باز، فرآیند تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم شناسایی شده و ابعاد آن ها در داده ها کشف می شوند (لی، ۲۰۰۱، ص ۴۹). مفاهیم، واحدهای پایه ای یا خرد تحلیل هستند؛ مصاحبه ها برای پیدا کردن طبقات برجسته درون متن، بررسی شدند که این فرآیند در جستجوی کاهش دادن حجم زیادی از اطلاعات به مجموعه ای از طبقات بود. بدین معنا که ابتدا تعداد بسیار زیادی کد باز شناسایی شد. بدلیل بالا بودن تعداد، تشابهات معنایی در نظر گرفته شد و کدها در دسته های مشابه قرار گرفتند. در جدول ۱ به برخی از این مفاهیم اشاره شده است.

جدول (۱) مفاهیم

ردیف	مفهوم	ردیف	مفهوم
۱	تمایل غیر مستقیم مشتری به خرید محصول با اطلاع از سبز بودن شرکت	۴۱	اعتقاد مدیریت ارشد به حفظ محیط زیست
۲	قابل بازیافت بودن دور ریزها	۴۲	خشک کردن شیر برای کاهش دفعات حمل و نقل در صادرات
۳	بررسی های دائمی سبز	۴۳	فشرده سازی مواد جهت کاهش تعداد دفعات حمل و نقل در صادرات



۴	اندازه گیری میزان راندمان کمپرسورها برای کار کردن زیر خط مبنای انرژی	۴۴	عرضه محصولات در بسته بندی های بزرگ تر برای کاهش ضایعات پاکت ها و ظروف
۵	تعویض دستگاه های فرسوده	۴۵	ایجاد ساز و کاری برای جمع آوری پاکت های قابل بازیافت
۶	تعویض کمپرسورهای هوا	۴۶	آموزش مسائل محیط زیستی به منابع انسانی
۷	جمع آوری روغن های کار کرده در محل های مخصوص و عدم رها کردن آنها در فاضلاب	۴۷	تأثیر نسبی اشاعه فرهنگ سبز توسط منابع انسانی در سطح جامعه
۸	فروش روغن های کار کرده به مراکز جمع آوری برای تبدیل به روغن های تصفیه شده	۴۸	استفاده از علوفه مغزی برای دام
۹	تعویض قطعات	۴۹	رعایت کیفیت شیر اولیه و بار میکروبی کم برای صادرات
۱۰	اعتقاد همه افراد سازمان به سبز شدن	۵۰	استفاده مجدد از گاز متان تولید شده در خروجی کارخانه برای مصارف انرژی
۱۱	تعهد مدیریت به پیاده سازی برنامه های سبز	۵۱	کاهش هزینه آب مصرفی با سبز شدن در اثر کاهش تعداد دفعات شستشوی با دستگاه ها
۱۲	تعریف شاخص های سبز توسط مدیریت	۵۲	کمیته های مصرف انرژی
۱۳	تعریف استراتژی های سبز توسط مدیریت	۵۳	ملزم کردن افراد به رعایت شاخص های سبز
۱۴	کاهش هزینه های استفاده از سوخت در اثر افزایش راندمان دیگ های بخار	۵۴	کم کردن تعداد چراغ ها از اتاق ها با تعبیه پنجره
۱۵	هم افزایی تأثیر دوستدار محیط زیست بودن شرکت با سلامت محور بودن محصول بر روی مشتری	۵۵	استفاده از شیرابه های داخل خط تولید در تولید دوغ
۱۶	لزوم استفاده از پاکت های تجزیه پذیر	۵۶	دمینرال کردن آب پنیبر برای مصارف مختلف
۱۷	طراحی مناسب بسته بندی ها برای کاهش ضایعات پاکت ها	۵۷	استفاده از تولیدکنندگان همزمان انرژی برقی و حرارت
۱۸	حفظ زنجیره سرما در کانال های توزیع و فروش برای پیشگیری از کپک زدن محصول و کاهش محصول برگشتی	۵۸	استفاده از ماده خشک آب پنیبر برای بخشی از فرمولاسیون دوغ
۱۹	آگاه کردن مشتری از غنی شدن دوغ با آب ماست	۵۹	توزیع منطقه ای محصولات جهت کاهش مصرف سوخت در حمل و نقل



۲۰	سرمایه گذاری بلند مدت با تجدید ساختار تأسیسات	۶۰	ارائه شیر و ماست با سبذ به فروشگاه ها و مکان های توزیع به جای کارتون و نایلون
۲۱	فراوری آب ماست برای تولید نوشیدنی	۶۱	سرسختانه تر کردن اجبارها و بازرسی ها
۲۲	فروش پنیر برگشتی به شرکت های تولید کننده خوراک دام	۶۲	فروش بازیافتی های پالت ها
۲۳	تغییر در تعداد پرسنل نت و کالیبراسیون برای سبذ شدن	۶۳	کاهش هزینه آب مصرفی با سبذ شدن در اثر کاهش تعداد دفعات شستشوی با دستگاه ها
۲۴	بالا رفتن سرعت تولید با سبذ شدن	۶۴	تأثیر مثبت جمع اندیشی مانند تشکیل کمیته های مصرف انرژی
۲۵	استفاده از پتانسیل فضای سبذ و باغ های اطراف شرکت برای پاک سازی هوا	۶۵	تأثیر جابجایی مدیران در پیگیری برنامه های سبذ
۲۶	تقویت برند شرکت با سبذ شدن	۶۶	لزوم رعایت برخی مولفه های سبذ مانند اصلاح ساختار انرژی برای گرفتن کد آی آر جهت صادرات
۲۷	تأثیر سیاست مدیران در پیاده سازی برنامه های سبذ	۶۷	استفاده از چراغ های هوشمند
۲۸	تمایل برخی رده های سنی مانند کودکان به دوستدار محیط زیست بودن	۶۸	تعویض و یا اصلاح تابلوهای برق سالن ها
۲۹	تمایل بازار بخشی به خرید از محصولات سبذ بعنوان مثال شیر با بسته بندی بطری شیشه ای	۶۹	برگزاری همایش ها در سطح جامعه برای آگاه سازی مردم از سبذ بودن شرکت و اهمیت رعایت مسائل محیط زیستی
۳۰	تفکیک زباله های محصولات لبنی توسط مشتری و بازیافت آنها	۷۰	استفاده از اتوماسیون به جای کاغذ
۳۱	وجود ساز و کار مناسب از طرف متصدیان و شرکت ها جهت جمع آوری و بازیافت بسته بندی ها	۷۱	عادت کردن پرسنل به خاموش کردن چراغ ها
۳۲	خرید از تأمین کنندگان سبذ	۷۲	استفاده بهینه از سیستم های رایانه ای
۳۳	تأثیر جابجایی مدیران در پیگیری برنامه های سبذ	۷۳	تغییر در نگرش و رفتار کارگرا و تکنسین های خط تولید درباره کاهش ضایعات و اقلام بسته بندی
۳۴	لزوم رعایت برخی مولفه های سبذ مانند اصلاح ساختار انرژی برای گرفتن کد آی آر جهت صادرات	۷۴	تنظیم مدت زمان ماندن اقلام در انبارک ها جهت پیشگیری از فساد آنها
۳۵	استفاده از چراغ های هوشمند	۷۵	تحویل شیر به صورت روزانه



تحویل اقلام از انبار به میزانی که ایجاد ضایعات نکند	۷۶	تعویض و یا اصلاح تابلوهای برق سالن ها	۳۶
کاهش هدررفت اقلام مصرفی لیوان، کارت، نوار کره، پاکت، نایلون در حین تولید	۷۷	برگزاری همایش ها در سطح شهر برای آگاه سازی مردم از سبز بودن شرکت و اهمیت رعایت مسائل محیط زیستی	۳۷
تجهیز ماشین های حمل و نقل	۷۸	بکارگیری اتوماسیون به جای بکارگیری کاغذ	۳۸
آموزش به رانندگان جهت رانندگی مناسب برای پیشگیری از تغییر کیفیت محصولات در اثر لرزش ماشین ها	۷۹	خرید از تأمین کنندگان سبز	۳۹
نگرش های محیط زیستی مشتریان	۸۰	تأثیر جابجایی مدیران در پیگیری برنامه های سبز	۴۰

### ۲,۳. نتایج حاصل از کدگذاری محوری

در این مرحله مقوله اصلی در مرکز قرار داده شده و سایر مقوله ها با آن مرتبط شدند. این مقولات عبارتند از: شرایط علی، راهبردها، زمینه یا بافت، شرایط مداخله گر، شرایط علی، مقوله هایی مربوط به شرایطی هستند که بر مقوله محوری تأثیر می گذارند. راهبردها کنش ها یا بر هم کنش های خاصی هستند که از پدیده محوری منتج می شود. عوامل زمینه ای شرایط خاصی هستند که بر راهبردها تأثیر دارند. شرایط مداخله گر، شرایط زمینه ای عمومی هستند که بر راهبردها تأثیر می گذارند؛ پیامدها همان خروجی های حاصل از استخدام راهبردهاست (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶، ص ۸۴).

شرایط علی، مقوله هایی مربوط به شرایطی هستند که بر مقوله محوری تأثیر می گذارند (دانایی فرد، ۱۳۸۶، ص ۸۴). در مدل کسب و کار سبز صنعت لبنیات این شرایط سرمایه گذاری ها و هزینه های سبز شامل: سرمایه گذاری بابت تجهیزات تولیدی سازگار با محیط زیست، سرمایه گذاری برای ملزومات بکارگیری انرژی های تجدید پذیر، سرمایه گذاری بابت تصفیه خانه، سرمایه گذاری بابت تعویض دستگاه ها و یا بکارگیری تکنولوژی نوین، هزینه سبز شامل هزینه انرژی، هزینه آب، هزینه آموزش منابع انسانی می باشد. نقطه شروع برای داشتن یک مدل کسب و کار سبز، سرمایه گذاری های همه جانبه در این زمینه است.

راهبردها کنش ها یا بر هم کنش های خاصی هستند که از پدیده محوری منتج می شود (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶، ص ۸۴). در مدل کسب و کار سبز، راهبردها اقدامات و استراتژی های سبزی هستند که در راستای سازگاری با محیط زیست اجرا می شوند. این استراتژی ها در سه دسته قرار می گیرند: استراتژی های استفاده مجدد، استراتژی اصلاح فرآیند، باز تعریف شاخص ها و استراتژی ها و استراتژی بازگرداندن مواد به چرخه تولید و یا ساخت محصولات دیگر.

مقوله محوری یک مدل کسب و کار سبز، منابع سبز آن شامل منابع انسانی سبز (مدیریت ارشد سبز، کارکنان سبز)، منابع معنوی سبز (برند سبز، دانش تخصصی سبز)، منابع فیزیکی سبز (امکانات سبز، ساختمان سبز، ماشین های سبز و سیستم های سبز). ذاتاً بدون داشتن منابع سبز نمی توان یک شرکت سازگار با محیط زیست داشت.

عوامل زمینه ای شرایط خاصی هستند که بر راهبردها تأثیر دارند (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶، ص ۸۴). در این پژوهش مشتریان سبز: نگرش سبز مشتریان، بازار بخشی، تبلیغات، وفاداری مشتریان سبز، آگاهی سبز، فرهنگ سازی سبز عوامل زمینه ای مدل کسب و کار سبز هستند.

شرایط مداخله گر، شرایط زمینه ای عمومی هستند که بر راهبردها تأثیر می گذارند؛ این شرایط زمینه ای عمومی برای مدل کسب و کار سبز، کانال های توزیع سبز در ابعاد حمل و نقل سبز و پایانه های فروش سبز می باشند.

پیامدها همان خروجی های حاصل از استخدام راهبردهاست (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶، ص ۸۴). پس از بکارگیری منابع سبز و راهبردهای سبز، حاصل مدل کسب و کار سبز خود را در ارزش پیشنهادی سبز (محصول سبز، بسته بندی سبز، قیمت سبز) و همینطور درآمدهای سبز نشان می دهد. نتایج حاصل از کدگذاری محوری در شکل ۱ قابل مشاهده است.





شکل (۱) نتایج حاصل از کدگذاری محوری

### ۳،۳. نتایج کدگذاری گزینشی و جمع بندی نهایی

در این مرحله براساس مدل به دست آمده در مرحله کدگذاری محوری، گزاره ها یا فرضیات یا عباراتی که با مقوله ها در پارادایم کدگذاری مرتبط هستند، ایجاد شد. در کدگذاری گزینشی، به تکوین نظریه ای در رابطه ی میان مقوله های به دست آمده از کدگذاری محوری پرداخته می شود:

در مدل کسب و کار سبز صنعت لبنیات شرایط علی، سرمایه گذاری ها و هزینه های سبز می باشند. از جمله خرید تجهیزات تولیدی به روز به لحاظ مصرف بهینه تر انرژی. اکثریت شرکت کنندگان در مصاحبه بیان داشتند دلیل هزینه های بالای این تجهیزات بهتر است تسهیلاتی در نظر گرفته شود. در برخی اظهارات نقل شد که بهتر است تخفیف های مالیاتی سبز برای تولید کنندگان در نظر گرفته شود تا انگیزه کافی برای سرمایه گذاری داشته باشند. از جمله سرمایه گذاری هایی که شرکت کنندگان در مصاحبه به ضرورت آن بلحاظ محیط زیستی اشاره کردند، سرمایه گذاری برای نصب صفحات خورشیدی جهت استفاده از انرژی خورشیدی است. این با تحقیق صورت گرفته توسط پانچال و همکاران (۲۰۲۰) هم راستاست (پانچال و همکاران، ۲۰۲۰، ص ۱۲۰-۱۱۷).

در مورد هزینه های سبز همچنین گفته شد با سبز شدن، شرکت در وهله اول هزینه های بسیاری را متحمل می شود اما در دراز مدت، به دلیل کاهش مصرف سوخت، آب، برق بسیاری از هزینه ها کاهش می یابد و حتی ممکن است منجر به سودآوری نیز شود.

راهبردها در مدل کسب و کار سبز، اقدامات و استراتژی های سبزی شناخته شدند که در راستای سازگاری با محیط زیست اجرا می شوند. این استراتژی ها در این پژوهش در چندین دسته قرار می گیرند: دسته اول، استراتژی های استفاده مجدد شامل استفاده مجدد ضایعات، استفاده مجدد آب، پیش گرمایش دستگاه ها. دسته دوم، استراتژی های اصلاح فرآیندها در جهت کاهش آسیب های محیط زیستی شامل کنترل برخی اقلام در انبارها و انبارک های تولید، تعمیر یا تعویض قطعات، اصلاح دستگاه ها. از جمله این اقدامات سبز، تولید میکرو ارگانسیم هایی از فضولات گاوی و ماکیان برای استفاده در تصفیه فاضلاب می باشد. اصلاح برخی سیاست های کلی شرکت ها در راستای پشتیبانی بیشتر از محیط زیست و نیز بازتعریف شاخص ها برای مدیریت سبز نیز از جمله دیگر اقدامات سبز می باشند. استراتژی بعدی، بازگرداندن مواد به چرخه تولید همان محصول یا محصولات مشابه و یا محصولات جدید می باشد. و دسته آخر این استراتژی ها، فروش محصولات برگشتی است که علاوه بر پیشگیری از آلودگی آب های زیرزمینی و سایر آسیب های محیط زیستی باعث می شود با فروش آنها به شرکت ها بعنوان مثال شرکت های تولید کننده خوراک دام یا تغذیه حیوانات اهلی و وحشی به حفظ حیات این دسته از حیوانات نیز کمک شود. این استراتژی های حاصل شده بطور کلی با پژوهش روندهای پایدار تودسینی (۲۰۱۷) هم خوانی دارد.

مقوله محوری این مدل کسب و کار سبز، منابع سبز آن هستند که خود شامل منابع انسانی سبز، منابع معنوی سبز، منابع فیزیکی سبز، مواد اولیه سبز است. منابع انسانی نیز از جمله مهم ترین منابعی هستند که در سبز بودن شرکت موثرند. که در این پژوهش تحت عنوان منابع انسانی سبز نام برده شده است. مفهوم های ساخته شده در این زمینه در دو دسته مدیریت سبز و کارکنان سبز جای گرفتند. که در دسته مدیریت سبز شامل اعتقاد مدیریت ارشد، تعهد مدیریت ارشد و در دسته کارکنان سبز شامل نگرش های سبز کارکنان، آموزش های سبز به کارکنان و تعهد کارکنان می باشد. این با پژوهش دوراتی و ماکادو با موضوع سبز و ناب که در آن از تعهد مدیریت بعنوان یکی از عناصر سبز و ناب نام برده شده، هم خوانی دارد (دوراتی و ماکادو، ۲۰۱۳). نگرش های سبز کارکنان، آموزش های سبز به کارکنان و تعهد کارکنان نیز سایر مفاهیم منابع انسانی سبز می باشند. بطور مشابه در تحقیق دوراتی و ماکادو به تربیت و تعلیم کارکنان اشاره شده است (دوراتی و ماکادو، ۲۰۱۳).

از جمله دیگر منابع سبزی که مصاحبه شوندگان بر اهمیت آن تأکید داشتند، مواد اولیه سبز (مواد اولیه سبز محصولات و یا مواد اولیه سبز بسته بندی ها) بود. تأثیر رعایت فاکتورهای محیط زیستی در تأمین علوفه دام، نحوه نگهداری دام و تنظیم گرمای دامداری ها و کیفیت شیر بسیار بارز و حیاتی است. که در این رابطه تعامل و هم افزایی با تأمین کنندگان بایستی بیشتر شود. تحقیق بطحایی و سایرین نیز حاکی از اهمیت رابطه اعتماد محور با تأمین کنندگان صنعت دارد (بطحایی، ۲۰۱۸).

مشتریان سبز عوامل زمینه ای مدل کسب و کار هستند. طبق اظهارات مشتریان در حین خرید توجه زیادی به این ندارند که محصولی که خریداری می کنند توسط شرکت دوستدار محیط زیست تولید شده باشد یا نه. چون برای مشتری قیمت مهمتر می باشد بخصوص در شرایط رکود اقتصادی. اما در این میان تفاوت هایی نیز در گروه های مختلف مشتریان وجود دارد. از جمله گروه سنی کودکان به سبز بودن محصول یا شرکت علاقه دارند. وضعیت تقاضا برای محصولات لبنی دوستدار محیط زیست بگونه ای است که موارد اعمال شده برای سبز شدن، برای مشتری ملموس نمی باشد. بدین معنا که شاید برای مشتری خیلی مهم نباشد که شرکت لبنی چه دستگاه ها و



تجهیزاتی را در جهت رعایت مسائل محیط زیستی خریداری کرده است. این در حالیست که محصول سبز باید با توسعه حفظ انرژی و منابع طبیعی در فرآیند تولید همراه باشد (گرو و همکاران، ۱۹۹۶، ص ۵۶). دفتر تحقیقات بازاریابی سیمونز در سال ۱۹۹۱ تحقیقی انجام داد که همبستگی پایینی را میان نگرانی زیست محیطی و تمایل مصرف کنندگان برای تغییر رفتار خرید به نفع محصولات سازگار با محیط زیست نشان می داد. این یافته ها با یافته های محققان دیگر نظیر کلینر (۱۹۹۹)، شولسبرگ (۱۹۹۱) و وینسکی (۱۹۹۱) در یک جهت قرار دارند. این محققان نیز نتیجه گرفتند که شواهد بسیار کمی وجود دارد که بگویم نگرش های مثبت به مسائل زیست محیطی به شکل رفتار خرید واقعی خود را نشان می دهند (کالافانتیس و همکاران، ۱۹۹۹، ص ۴۴۳).

از طرفی گفته شد، نشان سبز داشتن یا دوستدار محیط زیست بودن برای محصولی که سلامت محور است، تأثیر مثبتی بر ذهنیت مشتری داشته باشد بدین صورت که دوستدار محیط زیست بودن و سلامت محور بودن با هم، هم افزایی دارند. نشان سبز داشتن، طبق اظهارات تأثیر غیرمستقیم بر انتخاب مشتری دارد. همچنین طبق همین اظهارات این سبز بودن می تواند در دراز مدت تأثیرات عمیق بر وفاداری مشتری داشته باشد. طبق یافته های پژوهش حسین زاده (۱۳۹۱) آمیخته بازاریابی سبز بر وفاداری مشتریان تأثیر دارد. گویه های آمیخته بازاریابی سبز (محصول سبز، قیمت سبز، ترویج سبز، توزیع سبز)، شدت تأثیرات متفاوتی بر وفاداری داشته اند، به طوری که از بین این چهار گویه بیشترین تأثیر مربوط به ترویج سبز و کمترین تأثیر مربوط به محصول سبز و قیمت سبز می باشد (حسین زاده، ۱۳۹۱). داشتن تقاضای بیشتر برای محصولات لبنی دوستدار محیط زیست، طبق یافته های پژوهش حاضر نیازمند «فرهنگ سازی سبز» است. گوراو و رنج هود نیز در تحقیقات خود به این نتیجه دست یافته اند که تقاضا برای محصول اکولوژیکی به وسیله افزایش در آگاهی ها درباره موضوعات زیست محیطی مشتریان فراهم می شود (گوراو و رنج هود، ۲۰۰۵، ص ۵۴۷).

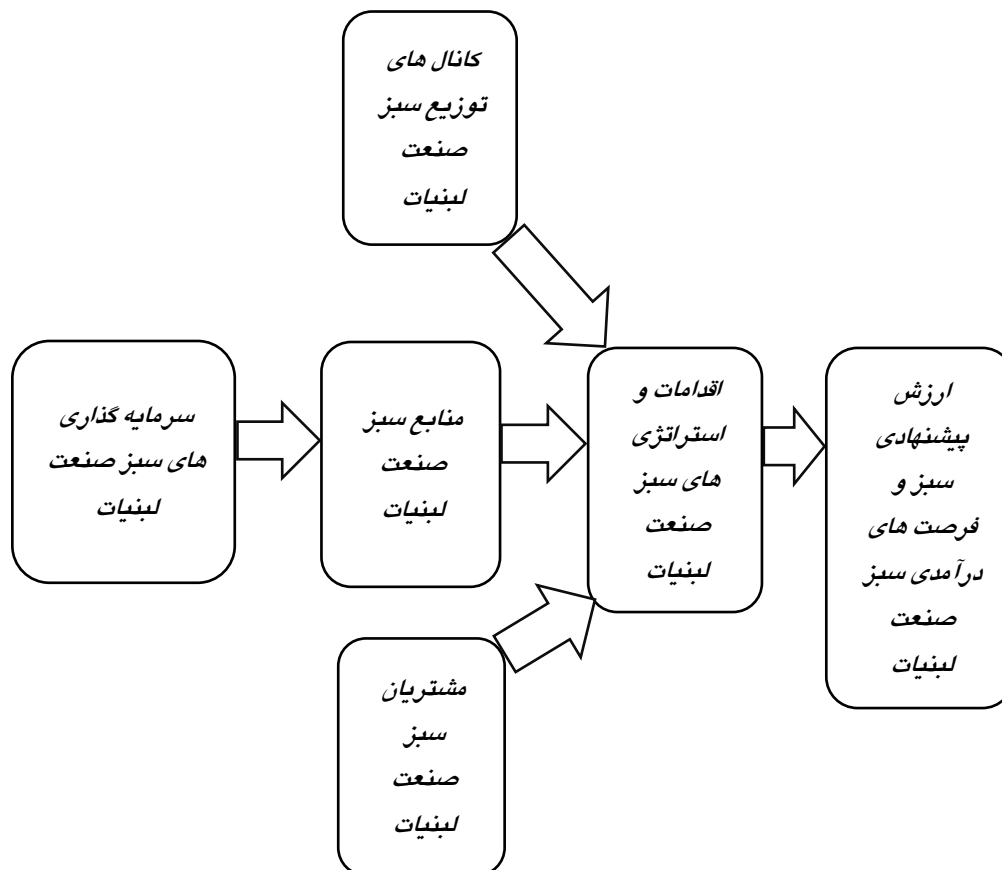
مصاحبه شوندگان همچنین اظهار داشتند برای جذب مشتری باید ویژگی های محصول سبز به مشتری شناسانده شود بعنوان مثال استفاده از بسته بندی های پاکتی چند لایه که باعث ماندگاری بیشتر محصول می شود، کارس ول و اسمیت نیز به این نکته اشاره کرده اند که اکثر محصولات سبز دارای طول عمر بیشتری نسبت به محصولات سنتی هستند (کارس ول و اسمیت، ۲۰۰۹، ص ۶۹). همچنین گفته شد در حال حاضر «بازار بخشی» برای محصولات دوستدار محیط زیست وجود دارد. همانگونه که طبقه بندی شرکت راپر برای مشتریان نیز نشان می دهد اهمیت موضوع سبز برای همه مشتریان یکسان نیست. جهت صادرات به کشورهای پیشرفته نیز بایستی ملاحظات محیط زیستی رعایت شوند. در این پژوهش، صادرات سبز لبنی شامل تهیه شیر خشک و یا تغلیظ شیر بدلیل کاهش تعداد دفعات حمل و نقل و همچنین بسته بندی کمتر، بودند. همچنین در زمینه صادرات سبز می توان توزیع و ارسال با بعد مسافت کمتر را نیز در نظر داشت بگونه ای که استان هایی که به کشورهای مقصد نزدیک تر هستند، تولید محصولات مدنظر کشورهای مقصد را بعهده داشته باشند و بدین گونه هزینه حمل و نقل کاهش یابد. بعلاوه، این شرکت ها هنگامی محصولات لبنی را خریداری خواهند کرد که کیفیت مواد اولیه شیر بسیار مرغوب باشد، علوفه ای که به دام داده می شود، کیفیت خوبی داشته باشد، بار میکروبی شیر کم باشد. نتایج تحقیق بطحایی و سایرین نیز نشان داد انطباق کیفیت برای محصول جدید از مهم ترین عوامل چابکی سبز می باشد (بطحایی، ۲۰۱۸).

شرایطی که زمینه عمومی برای محیط زیستی بودن مدل کسب و کار را فراهم می کنند، کانال های توزیع سبز می باشند. توزیع یکسان دامپروری ها در مناطق، حمل و نقل سبز شامل کنترل مصرف سوخت، جایگزینی وسیله های حمل و نقل، تجهیز ماشین ها به یخچال و سایر امکانات سبز، آموزش رانندگی سبز به رانندگان بابت کاهش لرزش ها در نتیجه حفظ کیفیت محصول و کاهش محصولات برگشتی از جمله مفاهیم این دسته بود. پلونسکی نیز در تحقیق خود از توسعه روش متمرکز توزیع، تدوین سیاست و هدف مناسب در زمینه کاهش آلاینده های خودروهای توزیع کننده، ارتقاء آگاهی های زیست محیطی هم درون شرکت و هم میان طرف های قرارداد حمل و نقل بعنوان اقداماتی که در زمینه توزیع و حمل و نقل سبز می تواند مورد توجه واقع شود، نام برده است (پلونسکی و اوتمن، ۱۹۹۸، ص ۵۳۶). پایانه های فروش سبز نیز بلحاظ حفظ زنجیره سرما، مدیریت دورریز کارتون ها و بسته بندی های بزرگتر، استفاده از اتوماسیون و حذف کاغذ، ارائه سبب به مشتریان به هنگام خرید، از دیگر شرایط زمینه ای سبز می باشند.

پیامد این مدل کسب و کار سبز صنعت لبنیات، ارزش پیشنهادی سبز شناسایی شد که شامل مفاهیم بسته بندی سبز، قیمت سبز و برند سبز می باشد. یافته های پلونسکی هم نشان می دهند قیمت یک عامل کلیدی در بازاریابی سبز است. اکثر مصرف کنندگان تنها در صورتی حاضر به پرداخت قیمت بالاتر هستند که ارزش افزوده محصول را دریابند. این ارزش ممکن است در بهبود عملکرد، کارایی، طراحی، جاذبه بصری یا مزه آن و یا حتی به دلیل ویژگی های دیگر محصول سبز از جمله عمر طولانی تر و بی ضرر بودن باشد (پلونسکی و همکاران، ۲۰۰۱).

فرصت های درآمدی همچون تولید قرص رژیمی، تولید نوشیدنی ها از دوررین، فروش روغن های کارکرده، فروش لجن های فعال تصفیه خانه و موارد بسیار متعدد دیگر همگی حاصل زیست محیطی شدن شرکت های لینی می توانند باشند. آب تصفیه شده خروجی فاضلاب شرکت علاوه بر بکارگیری در آبیاری باغ ها و فضای سبز پیرامون همچنین می تواند برای مصارف کشاورزی و جاده سازی به فروش رسد. هم اکنون از این آب برای پرورش ماهی استفاده می گردد و این ها درآمدهای جدید ناشی از محیط زیستی شدن برای شرکت های لینی هستند. بنابراین با سازگار شدن صنعت لینیات با محیط زیست و با بکار بردن یک مدل کسب و کار سبز، فرصت های درآمدی جدید نیز برای این صنعت حاصل می شود.

در نهایت می توان مدل کلی کسب و کار سبز صنعت لینیات را در شکل ۲ نشان داد.



شکل (۲) مدل کسب و کار سبز صنعت لینیات

در مدل نهایی این پژوهش سرمایه گذاری های سبز، منابع سبز، کانال های توزیع سبز، اقدامات و استراتژی های سبز، مشتریان سبز و ارزش های پیشنهادی سبز اجزای اصلی مدل کسب و کار سبز صنعت لینیات هستند. این مدل تا حدی شباهت به مدل کسب و کار سبز صنعت ساختمان بوزینب و همکاران (۲۰۱۵) دارد. آنها در مدل خود به پنج جزء سازنده رسیدند که عبارت بود از: گروه های هدف، منطق مالی، گزاره ارزشی سبز، منابع کلیدی و فعالیت های کلیدی (ابوزینب و همکاران، ۲۰۱۵). طبق اظهار سومر (۲۰۱۲) مدل های کسب و کار سبز می توانند بعنوان مدلی تعریف شوند که پیشرفت قابل توجهی را در عملکرد کلی محیط زیستی مرتبط با کل زنجیره ارزش در برابر مدل کسب و کار معمولی نشان می دهد. این پیشرفت بطور مستقیم می تواند قابل انتساب به پیکربندی اجزای مدل های کسب و کار باشد (سومر، ۲۰۱۲). همانگونه که هنریکسون (۲۰۱۲) هم به نتایج مشابهی دست یافت (هنریکسون، ۲۰۱۲).



## منابع

قرآن کریم

استراوس، آنسلم؛ کربین، جولیت (۱۳۹۰). مبانی پژوهش کیفی: فنون و مراحل تولید نظریه زمینه ای. ترجمه: ابراهیم افشار. تهران: نشرنی.

استربرگ، کریستین جی (۱۳۸۴). روش‌های تحقیق در علوم اجتماعی. ترجمه: احمد احمدپور، یزد: انتشارات دانشگاه یزد.  
بازرگان، عباس (۱۳۸۷). مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته: رویکردهای متداول در علوم رفتاری. تهران: انتشارات دیدار.  
دانایی‌فرد، حسن؛ امامی، سیدمجتبی (۱۳۸۶). استراتژی‌های پژوهش کیفی: تأملی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد. اندیشه مدیریت، ۱(۲)، ۶۹-۹۷.

حسین زاده، سمیه (۱۳۹۱). تأثیر عناصر آمیخته بازاریابی سبز بر وفاداری مشتریان به برند شرکت قند نقش جهان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم و تحقیقات اصفهان، اصفهان.

علی احمدی، علیرضا؛ ساروی مقدم، ناهید (۱۳۹۷). روش شناسی داده بنیاد و رویش نظریه ها و کاربرد آن برای تولید دانش بومی، تهران: تولید دانش.

محقق داماد، سید مصطفی (۱۳۹۷). روابط انسان و طبیعت از دیدگاه قرآن مجید. نامه فرهنگستان علوم جمهوری اسلامی ایران. ۱ (۳) ، ۱۹-۲۱ .

Abdelkafi, N., Tauscher, K. (2016). Business models for sustainability from a system dynamics perspective. *Organization & Environment*, ۲۹(1), 74-96.

Abuzeinab, A. (2015). Implementing green business models in the UK construction industry: opportunities and challenges, *Doctoral dissertation, University of Salford, Salford*.

Carswell, Andrew T, and Smith S. (2009). The greening of the multifamily residential sector, *Journal of engineering, design and technology*, 7(1), 65-80.

Creswell JW. (2007). *qualitative inquiry and research design: Choosing Among Five Approaches*. Sage Publications.

Duarte, S., & Cruz-Machado, V. (2013). *Lean and green: a business model framework*. In *Proceedings of the Sixth International Conference on Management Science and Engineering Management*. Springer, London.

Esty, D. C., & Winston, A. S. (2009). *Green to gold: How smart companies use environmental strategy to innovate, create value, and build competitive advantage*. John Wiley & Sons.

Garzella, S., & Fiorentino, R. (2014). *An integrated framework to support the process of green management adoption*. *Business process management journal*.

Glaser, B. G. (1996), *Grounded theory*, Mill Vally, California: Sociology Press.

Glaser, Barney G. (1978), *Theoretical Sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory*, Mill Valley, California: The Sociology Press.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge.

Grove, Stephen J. Fisk, Raymond P. Pickett, Gregory M and Kangun Norman. (1996). *Going green in the service sector social responsibility issues, implications and implementation*. *European journal of marketing*. 30(5), 56-66.

Gurau, Calin and Ranchhod, Ashok, (2005), *International green marketing: a comparative study of british and Romanian firms*, *International marketing review*, 22 (5), 547-561.

Hawkins Del I, Mothersbaugh David L, Best Roger J, (2007). *Consumer Behavior: Building Marketing Strategy*. 10th edition, McGraw-Hill/ Irwin. United States.



- Henriksen, K., Bjerre, M., Almasi, A. M., & Damgaard-Grann, E. (2012). Green Business Model Innovation: Conceptualization report. *Nordic Innovation Publication Oslo, Norway*.
- Kalafatis Stavros P, Pollard Michael, East Robert, Tsogas Markos H. (1999). *Green Marketing and Ajzen's Theory of Planned Behavior: a Cross-market Examinations*. *Journal of Consumer Marketing*, 17(5), 441-470.
- Lapinskiene, G., & Ngu, G. M. (2019). *Green business model for international development of industries in the energy sector: in the case of south Africa*. In 2nd Conference for Young Researchers, Economics and Management.
- Baden Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). *Business models as models*. *Long range planning*, 43(2-3), 107-111.
- Bathaei, A., Mardani, A., Baležentis, T., Awang, S. R., Streimikiene, D., Fei, G. C., & Zakuan, N. (2019). *Application of Fuzzy Analytical Network Process (ANP) and VIKOR for the Assessment of Green Agility Critical Success Factors in Dairy Companies*. *Symmetry*, 11(2), 250.
- Lee, J. (2001), *A Grounded Theory: Integration and Internalization in ERP Adoption and Use, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Nebreska, In Proquest UMI Database*.
- Schwandt, T. A., Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (2007). *Judging interpretations: But is it rigorous? Trustworthiness and authenticity in naturalistic evaluation*. *New directions for evaluation*, 114, 11-25.
- Panchal, H., Patel, R., & Parmar, K. D. (2020). *Application of solar energy for milk pasteurisation: a comprehensive review for sustainable development*. *International Journal of Ambient Energy*, 41(1), 117-120.
- Pandit, N. R. (1996). *The creation of theory: A recent application of the grounded theory method*. *The qualitative report*, 2(4), 1-15.
- Polonsky . Michael Jay and Rosenberger . Philip J. (2001). *Reevaluating green marketing: A strategic approach* , *Business Horizons* ,21-29.
- Polonsky, Michael, and Jacquelyn Ottman. (1998). *Stakeholders' contribution to the green new product development process*. *Journal of Marketing Management*. 14(6). 533-557.
- Sommer, A. (۲۰۱۲). *Managing green business model transformations*. *Verlag Berlin Heidelberg: Springer*.
- Strauss, A. & Corbin J. (1998). *“Basics of qualitative research”*, *Newbury Park: Sage Publications*.
- Strauss, Anselm L., & Corbin, Juliet. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, *Sage Publication*.
- Todeschini, B. V., Cortimiglia, M. N., Callegaro-de-Menezes, D., & Ghezzi, A. (2017). *Innovative and sustainable business models in the fashion industry: Entrepreneurial drivers, opportunities, and challenges*. *Business Horizons*, 10(6), 759-770.
- , *Keynote paper, INTERNET 88, Glasgow, Vol 7 No 1 February p54*.