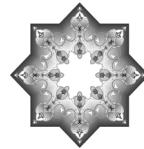


شناسایی و مفهوم پردازی قابلیت‌های پویا به منظور سازگاری مدل کسب‌وکار در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات



آرمان دیلمی عضدی^۱
سید حمید خداداد حسینی^۲
دکتر اسدالله کردنائیج^۳
دکتر اصغر مشبکی اصفهانی^۴

صفحات ۱۳ تا ۴۲
دریافت: ۹۸/۱۲/۱۱
پذیرش: ۹۹/۰۴/۰۵

چکیده

دستیابی به موفقیت به‌وسیله یک سازمان و ایجاد ارزش برای مدت زمان طولانی بستگی به دارا بودن یک مدل کسب‌وکار کارا در دوره‌های مختلف فعالیت کسب‌وکار دارد. برای این منظور سازمان‌ها باید همواره نیروهای محیطی خود را پیش کرده و در صورت نیاز خود را با این تغییرات سازگار کنند تا بتوانند در محیط رقابتی باقی بمانند. این سازگاری در مدل کسب‌وکار نیاز به قابلیت‌هایی دارد که نیاز است در سازمان ایجاد شوند، توسعه این قابلیت‌ها به سازمان‌ها کمک می‌کند تا بر عدم انعطاف مدل کسب‌وکار فعال خود غلبه کنند و فرآیند تغییر را با یک روش سیستماتیک و ساختاریافته پیاده‌سازی کنند. در همین راستا هدف این پژوهش شناسایی قابلیت‌های پویای مورد نیاز به‌منظور ایجاد سازگاری و تغییر در مدل کسب و کار سازمان است. برای این منظور صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات ایران مورد بررسی قرار گرفته، با استفاده از روش نظریه داده بنیاد چندگانه به تحلیل داده‌های حاصل از مرور نظام‌مند ادبیات در بازه زمانی ۱۵ سال اخیر و نیز مصاحبه با ۱۸ نفر از خبرگان این صنعت پرداخته شده است، که به‌صورت غیراحتمالی و هدفمند با استفاده از روش گلوله برفی انتخاب شده‌اند. نهایتاً مدلی توسعه‌یافته که در آن قابلیت‌های پویای موردنیاز به‌منظور سازگاری مدل کسب‌وکار در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات ایران در چهار گروه «قابلیت مشاهده و ارزیابی خارجی»، «قابلیت اکتساب منابع خارجی»، «قابلیت پیکربندی مجدد منابع داخلی» و «قابلیت نوسازی منابع داخلی» مفهوم‌پردازی شده‌اند. همچنین سازگاری مدل کسب‌وکار نیز در سه گروه «سازگاری در ارزش پیشنهادی»، «سازگاری در خلق ارزش» و «سازگاری در کسب ارزش» مفهوم‌پردازی شده‌اند.

واژگان کلیدی: سازگاری مدل کسب‌وکار، قابلیت‌های پویا، داده‌بنیاد چندگانه، صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات.

۱. دانشجوی دکتری، مدیریت راهبردی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران؛ Arman_deilami@ymail.com
۲. استاد مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران؛ (نویسنده مسئول) khodadad@modares.ac.ir
۳. استاد مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران؛ naeij@modares.ac.ir
۴. استاد مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران؛ moshabak@modares.ac.ir

مقدمه

تحولات دو دهه اخیر در زمینه‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، فضای کسب‌وکار را دستخوش تغییرات بسیار زیادی نموده است. این تغییرات در عین افزودن بر میزان پیچیدگی و پویایی محیط سازمان‌ها، گزینه‌های بسیار متنوعی را برای خلق، ارائه و کسب ارزش در اختیار آن‌ها قرار داده است (Saebi & et al, 2016). تغییر در محیط کسب و کار مانند تغییر در قوانین یا فشار رقابتی، ظهور فناوری‌های جدید و غیره، نیازمند تطبیق مدل کسب‌وکار سازمان با این شرایط است. در نتیجه مدل‌های کسب‌وکار باید به حد کافی انعطاف‌پذیر باشند تا بتواند خود را با تغییر عوامل محیطی و داخلی سازگار کنند تا همچنان رقابتی باقی بمانند (Kurti & Haftor, 2014). به ویژه در زمان تغییرات محیطی، تغییر و توسعه مدل کسب‌وکار یک جنبه کلیدی از خلق و کسب ارزش پایدار است، در غیر این صورت عدم تناسب بین محیط جدید و مدل کسب‌وکار، سازمان را تضعیف خواهد نمود (Landau & et al, 2016).

اما شرکت‌هایی که در محیط‌های پویا و رقابتی فعالیت می‌کنند، به منظور حفظ مزیت‌های خود دو راهکار دارند، ۱) تلاش برای تطابق خود با محیط از طریق سازگار کردن مدل کسب‌وکار با تغییرات شرایط محیطی ۲) نوآوری در مدل کسب‌وکار به منظور شکل‌دهی به شرایط بازار از طریق خلق نوآوری ساختارشکن (Kurti & Haftor, 2014). مشخصه‌های محیط‌های پویا، تغییرات دائمی با شتاب و همراه با رقابت زیاد است، با توجه به نیاز دائم به تکامل و رشد در مزیت رقابتی، می‌توان انتظار داشت که نوآوری مدل کسب‌وکار در محیط رقابتی ناکارا و حتی مضر باشد (Laudien & Daxbock, 2019). تحقیقات نشان می‌دهد که در بازارهای فرارقیبتی، شرکت‌ها منابع اندکی به منظور نوآوری دارند و نتایج نیز به سرعت در میان رقبا پخش می‌شود، بنابراین در اینجا سازگاری مدل کسب‌وکار به منظور تطبیق و همراستایی موقت با محیط پیشنهاد می‌شود. این سازگاری به سازمان‌ها اجازه می‌دهد که به سرعت به تقاضاهای بازارهای جدید پاسخ دهند (Saebi, 2014).

به علاوه تغییر سیستماتیک در مدل کسب‌وکار در مواجهه با پویایی‌های محیطی نیاز به قابلیت‌ها و منابعی دارد که نیاز است در سازمان ایجاد شوند. قابلیت‌ها در مرکز تغییر هر مدل کسب‌وکار هستند و وجود قابلیت‌های پویا، سازمان را قادر به تغییر مدل کسب‌وکار می‌سازد (Anyanwu, 2016). بنابراین از آنجا که سازگاری مدل کسب و کار برای سازمان‌ها ضروری است، نه تنها باید مولفه‌های سازگاری مدل کسب‌وکار را مورد مطالعه قرار داد، بلکه باید

عوامل توانمندساز سازگاری را نیز بررسی کرد.

لیکن علی‌رغم وجود مطالعاتی در زمینه مدل کسب‌وکار و نوآوری آن، مفهوم سازگاری بسیار کمتر مورد توجه قرار گرفته و پژوهش‌های محدودی در خصوص قابلیت‌های پویای مورد نیاز برای سازگاری مدل کسب‌وکار صورت گرفته است و در این میان برخی از مطالعات تنها به بررسی تاثیر چند قابلیت پویا به صورت موردی بر سازگاری مدل کسب‌وکار پرداخته‌اند (Aspara & Groeger & et al, 2019؛ Balocco & et al, 2019؛ Den Oever and Martin, 2015) و (Battistella & et al, 2017؛ Doz and Kosonen, 2010). بنابراین نیاز به مطالعه کامل‌تری در خصوص شناسایی قابلیت‌های پویا به منظور سازگاری مدل کسب‌وکار وجود دارد. محققینی نظیر سائبی^۱ و همکاران (۲۰۱۶)، شارما و دیکسیت^۲ (۲۰۱۶) و لادین و دکسبوک^۳ (۲۰۱۹) بررسی و مطالعه بیشتر در خصوص سازگاری مدل کسب‌وکار و بررسی جوانب آن را پیشنهاد داده‌اند. در عمل نیز در سال‌های اخیر صنعت فابا^۴ به دلیل پویایی و پیچیدگی بالا و از طرفی مشکلات متعدد پیشروی این صنعت، امکان نوآوری در مدل کسب‌وکار وجود نداشته است و بیشتر سازمان‌های فعال در این صنعت به منظور بقا، نیازمند سازگاری در مدل کسب‌وکار خود بوده‌اند، به طوری که برخی از سازمان‌هایی که به این تغییر بی‌توجه بودند مجبور به خروج از بازار شدند و آمارها نیز نشان می‌دهد که صنعت فابا بیشترین نرخ خروج سازمان‌ها را داشته است. اهمیت سازگاری در میان سازمان‌های جدید و نوپا حتی بیشتر است، این امر به دلیل عدم اطمینان و پیچیدگی است که کسب‌وکارهای جدید اغلب با آن روبرو هستند. بنابراین نیاز است که در مدلی یکپارچه مهمترین مولفه‌های مدل کسب‌وکار که در این صنعت دچار سازگاری می‌شوند، شناسایی شوند و از طرف دیگر قابلیت‌های پویای موردنیاز برای این سازگاری نیز بررسی شوند تا سازمان‌ها بتوانند برای مواجهه با این تغییرات آماده باشند. بنابراین در این پژوهش، صنعت فابا ایران به عنوان جامعه پژوهش انتخاب شده است. هدف اصلی این مطالعه شناسایی قابلیت‌های پویای موردنیاز به منظور سازگاری مدل کسب‌وکار در صنعت فابا است. برای دستیابی به این هدف به دنبال پاسخ به دو سوال هستیم. سوال اول این است که مولفه‌های سازگاری مدل کسب‌وکار کدامند و در واقع کدام

1- Saebi

2- Sharma, Sunil, R. Dixit

3- Laudien & Daxbock

بخش‌های مدل کسب‌وکار در صنعت فابا دچار تغییر و سازگاری می‌شوند. سوال دوم نیز این است که سازمان‌ها برای این تغییر و سازگاری نیاز به چه قابلیت‌های پویایی دارند. نکته مهم این است که در این مطالعه به دنبال ارائه یک مدل یکتا کسب‌وکار برای کل صنعت نیستیم بلکه به دنبال شناسایی بخش‌های قابل تغییر در مدل کسب‌وکار و قابلیت‌های پویایی مورد نیاز برای اعمال این تغییرات در صنعت فابا هستیم.

۱. ادبیات پژوهش

مدل کسب‌وکار در اوایل دهه ۹۰ میلادی و با ظهور کسب‌وکارهای اینترنتی، وارد ادبیات کسب‌وکار شد تا با زبانی ساده به تبیین جریان ارزش در سازمان‌ها پردازد. جوهره مدل کسب‌وکار تعیین رویه‌ای است که سازمان به مشتریان ارزش ارائه می‌دهد، مشتریان را تحریک به پرداخت در ازای آن ارزش می‌کند و آن پرداخت‌ها را به سود تبدیل می‌کند (Tesse, 2018). تحقیقات مدل کسب‌وکار به دو جریان اصلی نگاه ایستا و نگاه پویا تقسیم می‌شوند. در دیدگاه ایستا، تاکید بر آن است که کسب‌وکار چیست، اجزایش کدام است و طبقه‌بندی آن چیست؟ در حالی که نگاه پویا فراتر از نگاه ایستا است و تمرکز بر تکامل، سازگاری و نوآوری مدل کسب‌وکار است (Kurti & Haftor, 2014). ساویک^۱ و همکاران (۲۰۱۶) تغییر مدل کسب‌وکار را فرآیندی دانستند که در آن مدیریت به صورت عمدی و فعالانه‌ای سیستم فعالیت‌های درون و برون سازمانی و روابط آن‌ها با محیط را تغییر می‌دهد. این تعریف نشان می‌دهد که تغییر در مدل کسب‌وکار عمدی، با هدف و در پاسخ به تغییرات محیطی صورت می‌گیرد (Saebi, 2014). تغییر در مدل کسب‌وکار مفاهیم متعددی را در برمی‌گیرد که می‌توان طبقه‌بندی زیر را از این مفاهیم ارائه داد.

جدول ۱: انواع تغییر در مدل کسب‌وکار

تکمیل مدل کسب‌وکار	سازگاری مدل کسب‌وکار	نوآوری مدل کسب‌وکار	
سازگاری جزئی و طبیعی	سازگاری با محیط	تخریب شرایط بازار	خروجی
محدود	محدود-گسترده	گسترده	حوزه تغییر
تدریجی	تدریجی-بنیادی	بنیادی	شدت تغییر

گهگاه	دوره‌ای	مداوم، تغییر تدریجی	تناوب تغییر
باید بدیع باشد	الزام نیست	نیازی نیست	میزان بدیع بودن

تفاوت تغییر تکاملی و سازگاری مدل کسب‌وکار در این است که تغییر تکاملی به صورت تدریجی در طول حیات مدل کسب‌وکار اتفاق می‌افتد، در حالی که سازگاری، تغییراتی هدفمند در پاسخ به شرایط محیطی در حال تغییر است. همچنین سازگاری مدل کسب‌وکار می‌تواند منجر به نوآوری شود ولی شرط لازم سازگاری، نوآوری نیست. در نهایت سازگاری مدل کسب‌وکار در پاسخ به شرایط خارجی و هدفش دستیابی به همراستایی با محیط است، در حالی که نوآوری مدل کسب‌وکار از عوامل داخلی و خارجی نشات می‌گیرد و هدفش شکل‌دهی به بازار یا صنعت به وسیله خلق نوآوری مخرب است (Saebi & et al, 2016).

۱-۱- سازگاری مدل کسب و کار

از نظر داپفر^۱ و همکاران (۲۰۱۷) سازگاری مدل کسب‌وکار، فرآیند جستجو، انتخاب و توسعه مداوم خلق ارزش، ارائه ارزش و کسب ارزش براساس محیط پیرامون است. یکی از فاکتورهای کلیدی موفقیت برای کسب‌وکارهای جدید در محیط‌های پرتلاطم، سازگاری مدل کسب‌وکار است که به معنای یادگیری سریع و سازگاری با تغییرات بازار است (Laudien & Daxbock, 2019). سازگاری مدل کسب‌وکار علاوه بر سازمان‌های بزرگ، برای سازمان‌های کوچک و استارت‌آپ‌ها نیز بسیار مهم است، چون به این‌ها کمک می‌کند که کسب‌وکار خود را در طی زمان با به‌دست آوردن تجربه و آشنایی بیشتر با بازار توسعه دهند (Andries & Debackere, 2007). به‌منظور شناسایی سازگاری مدل کسب‌وکار باید مولفه‌هایی که در این مدل دچار تغییر و سازگاری می‌شوند شناسایی شوند. مطالعات بسیاری مولفه‌های مدل کسب‌وکار و نوآوری مدل کسب‌وکار را شناسایی کرده‌اند ولی کمتر مطالعه‌ای مولفه‌های سازگاری مدل کسب‌وکار را شناسایی کرده است.

برای مثال کاسادسوس-ماسانل و ریکارت^۲ (۲۰۰۹) سه مولفه انتخاب‌ها، عواقب و نظریه‌ها را به‌عنوان مولفه‌های مدل کسب‌وکار برشمرده‌اند. استروالدو و پیگنر^۳ (۲۰۱۰) نه مولفه

1- Dopfer, Fallahi, Kirchberger, Gassmann

2- Casadesus-Mansell and Ricart

3- Osterwalder, A., Pignuer

شامل بخش‌های مشتریان، گزاره ارزش، شرکای کلیدی، کانال‌ها، روابط مشتریان، فعالیت‌های کلیدی، منابع کلیدی، جریان درآمدی و ساختار هزینه را به‌عنوان مولفه‌های مدل کسب‌وکار آورده‌اند. زوت و آمیت^۱ (۲۰۱۰) دو مجموعه پارامتر شامل عناصر طراحی (محتوا، ساختار، حکمرانی) که معماری سیستم فعالیت را تشریح می‌کند. و زمینه طراحی (تازگی، وابستگی، مکمل، کارایی) که منابع خلق ارزش سیستم فعالیت را تشریح می‌کنند را معرفی کردند. جانسون^۲ (۲۰۱۰) چهار عنصر مدل کسب‌وکار را شامل ارزش پیشنهادی مشتری، فرمول سود، منابع کلیدی و فرآیندهای کلیدی برشمرد. با بررسی و جمع‌بندی این مطالعات و همچنین مطالعات دیگری نیز نظیر وولپل^۳ و همکاران (۲۰۰۴)، ساهنی^۴ و همکاران (۲۰۱۱)، چسبرگ^۵ (۲۰۱۰)، دمیل و لکوک^۶ (۲۰۱۰)، تسه (۲۰۱۰)، بادن-فالر و ماناگماتین^۷ (۲۰۱۳)، ماتزler^۸ و همکاران (۲۰۱۳)، افوه^۹ (۲۰۱۴)، لاندائو^{۱۰} و همکاران (۲۰۱۶)، بالبونی و بورتولوزی^{۱۱} (۲۰۱۵) و کلاوس^{۱۲} (۲۰۱۷) می‌توان به این نتیجه رسید هیچ یک از عوامل شناسایی شده در بستر سازگاری مدل کسب‌وکار مورد بررسی قرار نگرفته است و اگرچه ممکن است جزو مولفه‌های سازگاری مدل کسب‌وکار قرار گیرند، بدون انجام پژوهشی منسجم نمی‌توان از صحت آن اطمینان یافت. لذا سوال اول این تحقیق آن است که مولفه‌های سازگاری مدل کسب‌وکار در صنعت فابا ایران کدامند و در واقع کدام بخش‌های مدل کسب‌وکار در این صنعت دچار تغییر و سازگاری می‌شوند؟

۱-۲- قابلیت‌های پویا

قابلیت‌های پویا می‌تواند به‌عنوان توانایی بهره‌برداری از فرصت‌های جدید و تغییر در مدل کسب‌وکار فعلی با پیکربندی مجدد زنجیره ارزش و محافظت از دارایی‌های دانشی، شایستگی‌ها،

-
- 1- Zott & Amit
 - 2- Johnson
 - 3- Voelpel
 - 4- Sawhney
 - 5- Chesbrough
 - 6- Demil and Lecocq
 - 7- Baden-Fuller and Haefliger
 - 8- Matzler
 - 9- Afuah
 - 10- Landau
 - 11- Balboni, Bortoluzzi
 - 12- Clauss

دارایی‌های مکمل و فناوری‌ها به‌منظور دستیابی به مزیت رقابتی پایدار تعریف شود. بنابراین سازمان‌ها اگر بتوانند مدل کسب‌وکار خود را تغییر دهند می‌توانند رقابتی باقی بمانند (Rachinger & et al, 2018). در واقع توانایی سازمان در سازگاری سریع‌تر با تغییرات محیطی در مقایسه با رقبا می‌تواند ایجاد مزیت رقابتی نماید، مطالعات نیز نشان داده است که سازمان‌های صنعت تلکام که استراتژی و مدل کسب‌وکار خود را با تغییرات محیط خارجی سازگار می‌کنند، بهتر می‌توانند از فرصت‌های محیطی استفاده کنند و عملکرد بهتری داشته باشند (Oliver, 2018). مطالعات متعددی به بررسی قابلیت‌های پویا موردنیاز برای تغییر مدل کسب‌وکار پرداخته‌اند، ولی اکثر آن‌ها تاثیر چند قابلیت پویا را بر تغییر مدل کسب‌وکار بررسی کرده‌اند و مدل یکپارچه‌ای که در برگیرنده کلیه قابلیت‌های پویای موردنیاز برای سازگاری مدل کسب‌وکار باشد کمتر مشاهده شده است.

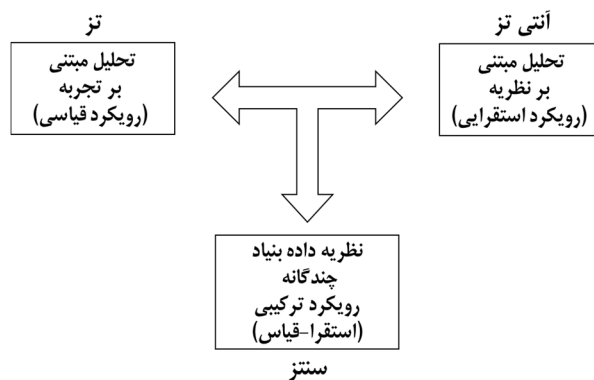
برای مثال دوز و کسنن (۲۰۱۰) به سه عامل تقویت حساسیت استراتژیک، وحدت رهبری و سیال بودن منابع به منظور تسریع نوسازی مدل کسب‌وکار پیشنهاد داده‌اند، یا در مطالعه‌ای دیگر به منظور تکثیر مدل کسب‌وکار بر فرآیندهای پایش، بومی‌سازی، آزمایش و پذیرش همکاری تاکید کرده‌اند (Dunford & et al, 2010). اشتهاگن^۱ و همکاران (۲۰۱۳) نیاز به قابلیت‌های حیاتی مانند گرایش به تجربه و آزمایش، رویه متوازن استفاده از منابع، رهبری روشن، فرهنگ‌سازی قوی و تعهد کارکنان را بر شمرده است. بالوکو^۲ و همکاران (۲۰۱۹) در مطالعه خود به این نتیجه رسیدند که رویکرد استارت‌آپی و تفکر ناب نقش حیاتی در تغییر مدل کسب‌وکار دارد. گروگر^۳ و همکاران (۲۰۱۹) به‌منظور سازگاری مدل کسب‌وکار، ویژگی‌های سیستم‌های سازگار شونده را به‌عنوان قابلیت پویا بر شمرده. ولو^۴ (۲۰۱۷) سه قابلیت پویا را به‌منظور تغییر مدل کسب‌وکار معرفی کرد که شامل توسعه منابع فراتر از نیاز، جذب و کسب دانش از منابع مختلف و بصیرت شناختی بوده است. باتیستلا^۵ و همکاران (۲۰۱۷) سه زیرقابلیت را برای تغییر و پیکربندی مجدد مدل کسب‌وکار شناسایی کردند که شامل قابلیت نوآوری استراتژیک، قابلیت سرمایه‌گذاری منابع و قابلیت شبکه‌سازی بوده است. مرور مبانی نظری

1- Achtenhagen
 2- Balocco
 3- Groeger
 4- Velo
 5- Battistella

نشان می‌دهد که هیچ یک از مطالعات، مدل یکپارچه‌ای برای قابلیت‌های پویای موردنیاز برای سازگاری مدل کسب و کار ارائه نکرده‌اند و اکثر آن‌ها نیز این قابلیت‌ها را به منظور تغییر و نوآوری مدل کسب و کار شناسایی کرده‌اند، کمتر به بحث سازگاری مدل کسب و کار پرداخته‌اند. بنابراین با بررسی مطالعات می‌توان به این نتیجه رسید که در زمینه شناسایی قابلیت‌های پویا به منظور سازگاری مدل کسب و کار در یک صنعت به‌خصوص خلا مطالعاتی وجود دارد و نیاز به انجام پژوهش‌های گسترده و جامع‌تری در این حوزه احساس می‌شود. لذا سوال دوم این تحقیق آن است قابلیت‌های پویای مورد نیاز به منظور سازگاری مدل کسب و کار در صنعت فابا ایران کدامند؟

۲. روش‌شناسی پژوهش

هدف اصلی پژوهش حاضر شناسایی و مفهوم‌پردازی قابلیت‌های پویا موردنیاز به منظور سازگاری مدل کسب و کار است. حصول این مهم با به کارگیری روش نظریه داده‌بنیاد چندگانه انجام شده است. نظریه داده‌بنیاد چندگانه^۱ که به‌نوعی روش تکمیلی و توسعه‌یافته نظریه داده‌بنیاد^۲ می‌باشد، با ترکیب رویکردهای قیاسی و استقرایی، چارچوب جامعی برای توسعه نظریه فراهم آورده است.



شکل ۱: ترکیب رویکردهای استقرایی و قیاسی در MGT (گلدکول و کرونهلم^۲، ۲۰۱۰)

-
- 1- Multi-grounded theory (MGT)
 - 2- Grounded Theory (GT)
 - 3- Goldkuhl & Cronholm

این روش، زمینه‌یابی نظری^۱ را به زمینه‌یابی تجربی^۲ اضافه می‌کند. در واقع با این روش ابتدا کدها و مفاهیم از پیشینه موجود آمارگیری شده و سپس طی یک فرآیند رفت و برگشتی، با کدها و مفاهیم حاصل از تحلیل داده‌های نتیجه‌دهنده از مصاحبه با خبرگان یا همان زمینه‌یابی تجربی، ترکیب و نظریه جدید به وجود می‌آید.

مرحله ۱- زمینه‌یابی نظری. در فاز اول کدها و مفاهیم از پیشینه آمارگیری شده، بر این اساس داده‌های نظری لازم برای توسعه مدل استخراج می‌شود. در پژوهش حاضر برای مرور پیشینه از روش مرور پیشینه نظام‌مند^۳ پتی‌کراو و رابرتس^۴ (۲۰۰۸) استفاده شده است. بر این اساس پس از تعیین سوال پژوهش و کلیدواژه‌های مناسب «وجود هریک از کلمات کلید واژه‌های منتخب در عنوان/ چکیده و یا کلید واژه‌های مقاله»، «قرار گرفتن در دامنه زمانی ۱۵ سال اخیر» و «تکراری نبودن مطالعات» به‌عنوان معیارهای ورود مطالعات تعیین و به جستجوی ادبیات موجود در پایگاه‌های داده Sience Direct، Emerald Insight، Springer، Wiley، Magiran، و SID پرداخته شد. و پس از مطالعه عنوان و واژگان کلیدی ۱۶۸ مطالعه که کلیه آن‌ها مقالات لاتین بودند بررسی شد. با توجه به موضوع و نظر مشورتی اساتید و خبرگان، کلیدواژه‌های فارسی و لاتین مناسب برای جستجو در این حوزه به شرح جدول ذیل تعیین شدند:

جدول ۲- واژه‌های کلیدی جستجو شده

کلید واژه‌های فارسی	کلید واژه‌های لاتین
سازگاری مدل کسب‌وکار، تغییر مدل کسب‌وکار، پویایی مدل کسب‌وکار، سازگاری کسب‌وکار، تحول مدل کسب‌وکار	Business Model Adaptation, Business Model Change, Business Model Dynamic, Business Adaptation, Business Model Transformation

در پژوهش حاضر بر اساس مشورت با اساتید، مطالعات بر اساس سطح ارتباط با موضوع و متغیرهای پژوهش و امتیاز کیفیت مطالعات طی دو مرحله بررسی و پالایش شد. در مرحله نخست، چکیده مطالعات بر اساس شاخص سطح ارتباط با موضوع و متغیرهای پژوهش بررسی و برخی مطالعات کنار گذاشته شدند. برای انجام این غربال‌گری و بر اساس شاخص «سطح ارتباط با متغیرهای پژوهش»، امتیازی بین صفر تا سه به مطالعات تخصیص داده شد. به‌منظور

-
- 1- Theoretical grounding
 - 2- Empirical grounding
 - 3- Systematic reviews.
 - 4- Petticrew & Roberts

حصول اطمینان از صحت و دقت ارزیابی از همکاری یک خیره به‌عنوان مرورگر استفاده شده است. ضریب توافق بین نظرهای دو مرورگر مستقل (پژوهشگر و همکار پژوهش) با استفاده از آزمون کاپا سنجیده شد که برابر با ۷۱/۵ درصد به‌دست آمد با توجه به مقدار sig در سطح ۹۹ درصد در دامنه قابل قبول قرار دارد. براساس مشورت با خبرگان دانشگاهی، مقرر شد مطالعاتی که متوسط امتیاز آن‌ها بیشتر از عدد میانگین (۱/۵) باشد، در ادامه مراحل مرور نظام‌مند و ساخت مدل مفهومی پژوهش مورد استفاده قرار گیرد و سایر مطالعات حذف شود. براساس غربال‌گری بالا، ۹۵ مورد از مطالعات از فرایند تحلیل خارج شدند و سایر مطالعات (۷۳ مورد) وارد فاز بررسی‌های تفصیلی شدند. در این مرحله پژوهشگر و همکار پژوهش (به‌صورت کاملاً مستقل) مطالعات مستخرج از مرحله قبل را براساس شاخص‌های «مناسب بودن اهداف»، «برخوردار بودن از روش پژوهش مناسب»، «نتایج روشن» و «محل انتشار» امتیازدهی کردند، که این شاخص‌ها براساس اخذ مشورت از استادان و خبرگان تعیین شدند (ضعیف=۱، متوسط=۲، قوی=۳). براساس غربال‌گری انجام‌شده، ۲۴ مورد از مطالعات که میانگین امتیاز محاسبه‌شده برای آن‌ها توسط دو مرورگر کمتر از عدد میانگین قابل‌اکتساب (۱/۵) بود، از فرایند تحلیل خارج و سایر مطالعات (۴۹ مورد) وارد فاز بررسی‌های تفصیلی، کدگذاری و تحلیل شدند.

مرحله ۲- زمینه‌یابی تجربی. در فاز دوم، فعالان و متخصصان صنعت فابا ایران به‌عنوان جامعه آماری این پژوهش انتخاب شدند و برای انتخاب نمونه آماری از ترکیب روش‌های هدفمند قضاوتی و گلوله‌برفی که روش‌های غیراحتمالی هستند، استفاده شد. در مجموع با ۱۸ خبره مصاحبه صورت گرفت.

جدول ۳- توصیف جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

ویژگی	نوع	درصد	ویژگی	نوع	درصد	ویژگی	نوع	درصد
جنسیت	خانم	۱۶.۶٪	سمت سازمانی	کارشناسی ارشد	۶۱.۱٪	تحصیلات	مدیر میانی	۴۴.۴٪
	آقا	۸۳.۴٪		دکتری	۳۹.۹٪		مدیر کل	۱۱.۱٪
							معاون	۵.۵٪
							مدیرعامل	۳۸.۹٪

ابزار مورد استفاده به منظور جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختار یافته بوده است و برای ایجاد تمرکز در مصاحبه از رویکرد اسپیکارد به منظور ایجاد ارتباط میان پرسش‌های تحقیق و تعیین چارچوب مصاحبه‌ها استفاده گردید که نهایتاً منجر به تنظیم پروتکل مصاحبه

شد، به منظور اطمینان از روایی محتوایی سوالات مصاحبه نیز از شاخص‌های CVR^۱ و CVI^۲ استفاده شد که نظرات گروه پانل ۶ نفری از خبرگان مورد بررسی قرار گرفت، همه سوالات «ضروری» ارزیابی شدند، لذا مقدار CVR برابر ۰.۹۹ شد که در دامنه قابل قبول قرار گرفت. CVI کل نیز برابر با ۰.۸۹ شد که نشان از روایی محتوایی پرسشنامه دارد. همچنین از مصاحبه دوازدهم به بعد اشباع نظری حاصل شد ولی برای اطمینان تا هجده مصاحبه ادامه یافت. نهایتاً نیز به منظور حصول اطمینان از اعتبار پژوهش، از پنج نفر از مشارکت‌کنندگان خواسته شد تا کدگذاری‌ها و نتایج حاصل از آن و مدل نهایی پژوهش را بررسی و نظر خود را اعلام نموده و پیشنهادات اصلاحی خود را ارائه دهند، نتایج آن نیز در تکوین مدل، مورد بهره‌برداری واقع شد.

به‌منظور بررسی روایی از ۴ راهبرد درگیری طولانی‌مدت پژوهشگر با فضای پژوهشی (یکی از پژوهشگران بیش از ۶ سال در صنعت فاوا فعالیت داشته است)، تثلیث شامل جمع‌آوری نظریه‌ها، افراد گوناگون و منابع اطلاعاتی متنوع برای دستیابی به مقوله‌های معتبرتر، استفاده از شیوه بررسی و دریافت نظرات مشارکت‌کنندگان (که به این منظور از ۵ نفر از مشارکت‌کنندگان خواسته شد تا کدگذاری‌ها و نتایج حاصل از آن و مدل نهایی پژوهش را بررسی و نظر خود را اعلام کنند و پیشنهادهای اصلاحی خود را ارائه دهند) و در نهایت ارائه توضیحات مفصل و غنی از نحوه کدگذاری، نقل‌قول‌ها و پژوهش‌های پیشین استفاده شده است (کرسول و کرسول^۳، ۲۰۱۸). در این پژوهش همچنین به‌منظور دستیابی به پایایی از روش‌های زیر استفاده شد: ضبط کلیه مصاحبه‌های صورت‌گرفته با کسب اجازه از مشارکت‌کننده به‌منظور بررسی چندباره آن‌ها، یادداشت‌برداری دقیق از حالات و تأکیدات مشارکت‌کننده به‌منظور استفاده در استخراج دقیق‌تر مفاهیم و کاهش خطای احتمالی، استفاده از همکار پژوهش به این صورت که از میان مصاحبه‌ها دو مورد به تصادف انتخاب شده و پس از آموزش‌های لازم در خصوص کدگذاری، از همکاری پژوهش خواسته شد که اقدام به کدگذاری مستقل کند. در نهایت نیز ضریب کاپا معادل ۷۱ درصد به‌دست آمد که نشان‌دهنده توافق مناسب است.

1- Content Validity Ratio

2- Content Validity Index

3- Creswell & Creswell

۳. یافته‌های پژوهش

در جداولی که در ادامه ارائه می‌شود نحوه دستیابی به مقوله‌های تحقیق با استفاده از کدگذاری استقرایی و کدگذاری محوری آمده است. در ابتدا نمونه‌هایی از مصاحبه‌ها و نحوه کدگذاری آن‌ها ارائه شده است. پالایش و طبقه‌بندی ۶۸۶ کد استخراج شده از این مرحله که نمونه کدگذاری آن در جدول ۴ نشان داده شده، منجر به شناسایی ۱۲ مفهوم در زمینه سازگاری مدل کسب‌وکار و ۲۱ مفهوم در زمینه قابلیت‌های پویا گردید.

جدول ۴- نمونه کدگذاری باز

شماره مصاحبه	متن مصاحبه	کدهای اولیه استخراج شده
۸	یک تغییر دیگر عدم حضور کاربر در خریدهای خود است. الان دیگر کاربران دیگر خریدهای خود را آنلاین انجام می‌دهند. ما هم فروش سیمکارت را به همین شکل در می‌آوریم و کاربر به خاطر احراز هویت، حضوری مراجعه نکند.	خرید آنلاین توسط کاربران تغییر در فرآیند جذب مشتری تغییر در شبکه توزیع
۸۱	به نظر من تجربه تلکامی بچه‌ها یک تیغ دولبه بود و علاوه بر اینکه یک قابلیت بود می‌توانست خطرناک شود. در واقع خیلی چیزها را ما دوباره اختراع نکردیم و یک انتقال دانش داشتیم. ما خیلی تلاش کردیم که تجربه‌هایمان را به شاتل انتقال دهیم و تغییر ایجاد کنیم ولی مقاومت ایجاد شد.	استخدام افراد دارای تجربه بالا انتقال دانش پایه گذاری فرآیندهای جدید بروکراتیک بودن سازمان (شاتل)

در مرحله کدگذاری الگویی سه مقوله فرعی برای مفهوم‌سازی مقوله اصلی سازگاری مدل کسب‌وکار مشتمل بر «سازگاری در ارزش پیشنهادی»، «سازگاری در خلق ارزش» و «سازگاری در کسب ارزش» شکل گرفتند. در جدول ۵ کدهای حاصل از پیشینه و نیز مصاحبه‌ها (سازگاری مدل کسب‌وکار) به تفکیک نشان داده شده است. همانطور که ملاحظه می‌شود، ۱۴۴ کد از پیشینه و ۲۵۳ کد از مصاحبه‌ها استخراج شده‌اند.

جدول ۵- تفکیک کدهای حاصل از پیشینه و مصاحبه (سازگاری مدل کسب‌وکار)

ردیف	مفاهیم استخراجی	فراوانی کدها		
		تم	در پیشینه	در مصاحبه
(۱)	تغییر در پیشنهادها، محصولات و خدمات	محصولات و خدمات	۱۸	۶۹
		مزیت‌ها و ارزش‌ها		۸۷

ردیف	مفاهیم استخراجی	تم	فراوانی کدها		
			در پیشینه	در مصاحبه	در کل
		پیشنهادات			
(۲)	تغییر در بخش‌ها و بازارهای مشتریان	بازار و مشتریان هدف	۱۵	۲۱	۳۶
		جایگاه‌یابی			
(۳)	تغییر در کانال‌ها	کانال‌های توزیع و فروش	۹	۳۴	۴۳
		شیوه ارائه ارزش			
(۴)	تغییر در روابط با مشتریان	روابط و کانال‌های ارتباطی	۹	۲۲	۳۱
		بازاریابی، تبلیغات، برندینگ			
(۵)	تغییر در ارائه ارزش به مردم و جامعه	ارائه ارزش به مردم و جامعه	۳	۰	۳
		ارائه ارزش به محیط زیست			
(۶)	تغییر در منابع و دارایی‌ها	منابع و دارایی‌ها	۲۱	۴	۲۵
		کارکنان و مدیران			
		قابلیت‌ها			
(۷)	تغییر در فناوری و تجهیزات	منابع تکنولوژیک	۳	۱۶	۱۹
		زیرساخت و تجهیزات			
(۸)	تغییر در ساختارها، فرآیندها و فعالیت‌ها	فرآیندهای داخلی	۲۴	۲۴	۴۸
		ساختار و سازماندهی			
		فعالیت‌های کلیدی			
(۹)	تغییر در شراکت‌ها	شرکای کلیدی	۱۳	۲۰	۳۳
		تامین‌کنندگان			
		برون‌سپاری یا درون‌سپاری			
		زنجیره ارزش			

ردیف	مفاهیم استخراجی	تم	فراوانی کدها		
			در پیشینه	در مصاحبه	
۱۰	تغییر در مدل‌های درآمدی	مدل و شیوه قیمت‌گذاری	۱۶	۲۹	۴۵
		منابع و جریان درآمدزایی			
		مدل و شیوه درآمدزایی			
۱۱	تغییر در سرمایه مورد استفاده	شیوه و مقصد سرمایه‌گذاری	۳	۷	۱۰
۱۲	تغییر در ساختارهای هزینه‌ای	ساختار هزینه	۱۰	۷	۱۷
		حجم هزینه			
جمع کل			۱۴۴	۲۵۳	۳۹۷

همچنین با تامل و تعمق در مفاهیم شناسایی شده، چهار مقوله فرعی برای توصیف و مفهوم‌سازی مقوله قابلیت‌های پویا مورد نیاز برای سازگاری مدل کسب و کار مشتمل بر «قابلیت مشاهده و ارزیابی خارجی»، «قابلیت اکتساب منابع خارجی»، «قابلیت پیکربندی مجدد منابع داخلی» و «قابلیت نوسازی منابع داخلی» شکل گرفتند. در جدول ۶ کدهای حاصل از پیشینه و نیز مصاحبه‌ها (قابلیت‌های پویا) به تفکیک نشان داده شده است. همانطور که ملاحظه می‌شود، ۱۳۰ کد از پیشینه و ۱۵۹ کد از مصاحبه‌ها استخراج شده‌اند.

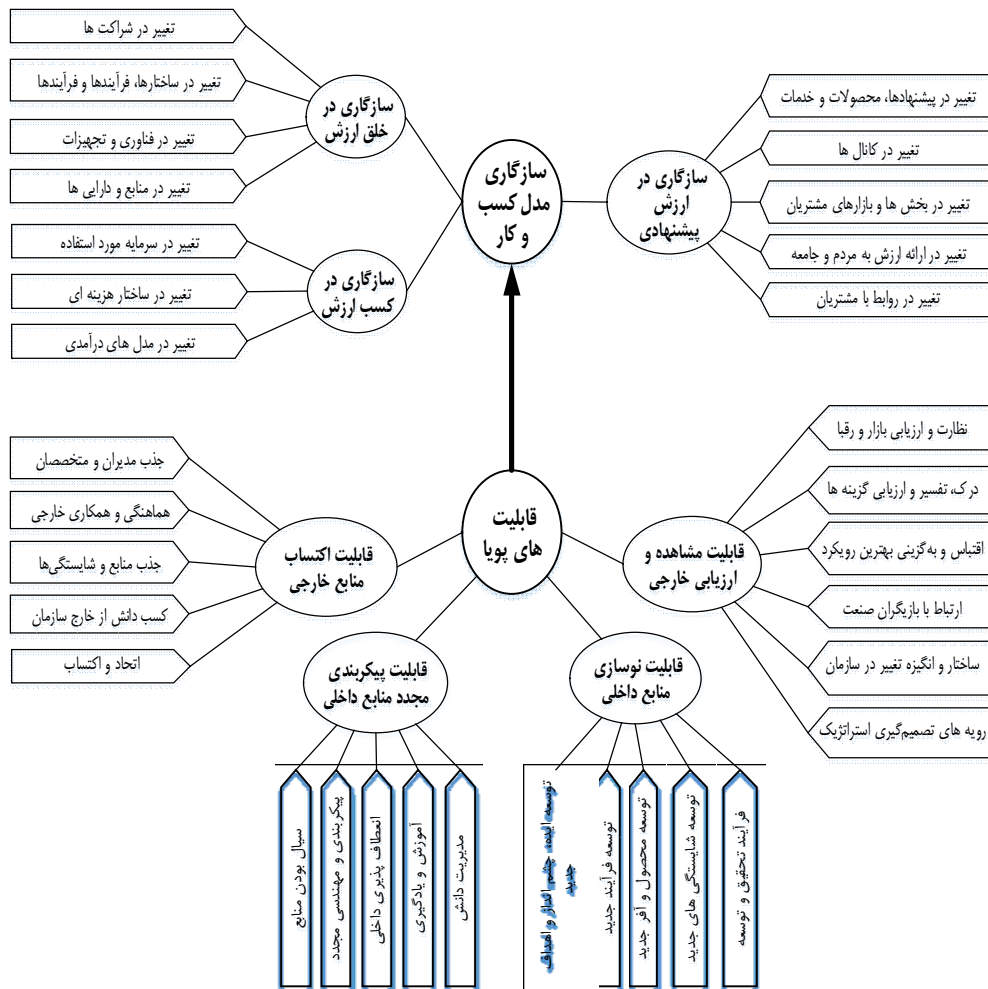
جدول ۶- تفکیک کدهای حاصل از پیشینه و مصاحبه (قابلیت‌های پویا)

ردیف	مفاهیم استخراجی	تم	فراوانی کدها		
			در پیشینه	در مصاحبه	
۱	نظارت و ارزیابی بازار و رقبا	مشاهده و ارزیابی محیط	۱۰	۲۱	۳۱
		جذب افراد خلاق و یادانش			
۲	ارتباط با بازیگران صنعت	ارتباط با بازیگران و افراد مهم صنعت	۰	۲	۲
۳	درک و تفسیر و ارزیابی گزینه‌ها	ارزیابی و امکان‌سنجی گزینه‌ها	۱۲	۵	۱۷

ردیف	مفاهیم استخراجی	تم		فراوانی کدها	
		در پیشینه	در مصاحبه	در کل	در کل
(۴)	اقتباس و به‌گزینی بهترین رویکرد	۰	۲	۲	
(۵)	رویه‌های تصمیم‌گیری استراتژیک	۳	۴	۷	
(۶)	ساختار و انگیزه تغییر در سازمان	۲۱	۹	۳۰	نگرش مثبت به تغییر
					ساختار، رویه و فرآیند حامی تغییر
(۷)	جذب مدیران و متخصصان	۲	۷	۹	جذب و استخدام متخصصان صنعت
					دانش متخصصان و مشاوران صنعت
(۸)	هماهنگی و همکاری خارجی	۳	۷	۱۰	تعامل و همکاری با شرکای داخلی و خارجی
					هماهنگی با ذینفعان داخلی و خارجی
(۹)	کسب دانش از خارج از سازمان	۶	۹	۱۵	استفاده از شبکه‌های سازمان جهت کسب دانش
					همکاری با دانشگاه‌ها و نهادهای تحقیقاتی
					همکاری با مشتریان و تامین‌کنندگان برای نوآوری
(۱۰)	جذب منابع و شایستگی‌ها	۳	۵	۸	جذب منابع از خارج سازمان
					شبکه‌سازی به منظور جذب منابع
(۱۱)	قابلیت اتحاد و اکتساب	۴	۲	۶	فعالیت بیشتر در اتحاد با شرکای جدید
					توانایی اکتساب و تصاحب
(۱۲)	سیال بودن منابع	۲۳	۷	۳۰	تخصیص سیستماتیک منابع
					آزادسازی و انتقال سریع منابع
(۱۳)	مدیریت دانش	۹	۱۲	۲۱	مستند و سیستماتیک نمودن تجربه و دانش
					تهیه به منظور یادگیری از تجارب

فراوانی کدها			تم	مفاهیم استخراجی	ردیف
در کل	در مصاحبه	در پیشینه			
۴۲	۳۰	۱۲	تخصیص منابع برای آموزش کارکنان	آموزش و یادگیری	۱۴
			برنامه‌ای مدون برای افزایش دانش		
۱۸	۱۵	۳	انعطاف و چابکی	انعطاف پذیری داخلی	۱۵
۱۲	۹	۳	مهندسی مجدد	پیکربندی و مهندسی مجدد	۱۶
			پیکربندی مجدد منابع		
			اصلاح و بهبود ساختار		
۴	۱	۳	برنامه مدون برای توسعه شایستگی‌ها	توسعه شایستگی‌های جدید	۱۷
			درگیری کارکنان در توسعه شایستگی‌ها		
۳	۳	۰	برنامه مدون برای توسعه فرآیندها	توسعه فرآیند جدید	۱۸
			درگیری کارکنان در توسعه فرآیندها		
۱۰	۵	۵	برنامه مدون برای توسعه محصولات	توسعه محصول و پیشنهاد جدید	۱۹
			درگیری کارکنان در توسعه محصولات		
۹	۴	۵	درگیری افراد در توسعه چشم‌انداز جدید	توسعه ایده، چشم‌انداز و اهداف جدید	۲۰
۳	۰	۳	افزایش سرمایه‌گذاری در R&D	فرآیند تحقیق و توسعه	۲۱
			برنامه مدون تحقیق و توسعه		
۲۸۹	۱۵۹	۱۳۰		جمع کل	

غنی‌سازی نظریه: به منظور غنی‌سازی نظری از تطبیق نظری، اعتبارسنجی صریح تجربی و ارزیابی انسجام نظری استفاده شده، در نتیجه بر این اساس مدل پژوهش به صورت شکل ۲ ترسیم شده است. به منظور تکمیل مدل مفهومی پژوهش از روش گروه کانون استفاده شده است. به این منظور از ۵ نفر از خبرگان صنعت دعوت شد تا طی جلسه‌ای دوساعته به تبادل نظر و اقدامات اصلاحی همچون تفکیک، ادغام و متناسب‌سازی معیارها با تکنیک مدل‌سازی گروهی بپردازند. به منظور سنجش صحت و اعتبار هر یک از اجزا و معیارهای پیشنهادی در چارچوب ارائه‌شده از شاخص نسبت اعتبار محتوا بهره گرفته شد. برای هر متغیر نسبت اعتبار محتوایی سنجیده شد، نتیجه حاصل برای هر یک از اجزا و معیارهای مدل مفهومی عددی بین ۰/۸۵ تا ۰/۹۹ بود که نشان از تأیید آن‌ها دارد.



شکل ۲- مدل مفهومی قابلیت‌های بویا برای سازگاری مدل کسب و کار در صنعت فابا ایران

قضیه اصلی ۱: «سازگاری در ارزش پیشنهادی»، «سازگاری در خلق ارزش» و «سازگاری در کسب ارزش»، مولفه‌های سازگاری مدل کسب و کار در صنعت فابا هستند.

قضیه اصلی ۲: «قابلیت مشاهده و ارزیابی خارجی»، «قابلیت اکتساب منابع خارجی»، «قابلیت پیگیری مجدد منابع داخلی» و «قابلیت نوسازی منابع داخلی» قابلیت‌های بویا موردنیاز برای سازگاری مدل کسب و کار در صنعت فابا هستند.

۳-۱. پاسخ به سوال اول تحقیق: تحلیل و تفسیر مقوله اصلی سازگاری مدل کسب‌وکار

سازگاری در ارزش پیشنهادی به معنای تغییر و سازگاری در مجموعه‌ی راه‌حل‌ها و چگونگی ارائه آن‌ها است. در این پژوهش نتیجه مصاحبه‌های صورت گرفته نشان داد سازگاری در ارزش پیشنهادی دارای پنج مفهوم است، که لازم است آن را با پژوهش‌های پیشین مقایسه کنیم. «سازگاری در پیشنهادها، محصولات و خدمات» در پژوهش‌های پیشین نظیر کیرون^۱ و همکاران (۲۰۱۳)، هارتمن^۲ و همکاران (۲۰۱۶) و ناسهولز^۳ (۲۰۱۸) اشاره شده و پژوهش فعلی نیز آن را تایید نموده است. «سازگاری در بخش‌ها و بازارهای مشتریان» در پژوهش‌های پیشین نظیر ویرتز^۴ و همکاران (۲۰۱۶)، لاندائو و همکاران (۲۰۱۶) و ناسهولز (۲۰۱۸) اشاره شده و پژوهش فعلی نیز آن را تایید کرده است. «سازگاری و تغییر در کانال‌ها» در پژوهش‌های پیشین نظیر استروالدر و پیگنر (۲۰۱۰)، کلاس (۲۰۱۷)، کورتیمیگلیا^۵ و همکاران (۲۰۱۶) اشاره شده است و پژوهش فعلی نیز آن را تایید نموده است. «سازگاری و تغییر در روابط با مشتریان» در پژوهش‌های پیشین نظیر استروالدر و پیگنر (۲۰۱۰)، شفر و همکاران (۲۰۰۵) و کلاس (۲۰۱۷) اشاره شده است و پژوهش فعلی نیز آن را تایید کرده است. «سازگاری و تغییر در ارائه ارزش به مردم و جامعه» در پژوهش‌های پیشین نظیر افوه (۲۰۱۴) و جانسون (۲۰۱۰) اشاره شده ولی در مصاحبه‌ها به آن اشاره ای نشد.

سازگاری در خلق ارزش به معنای تغییر و سازگاری در منابع و قابلیت‌ها و چگونگی خلق ارزش در سازمان است. در این پژوهش نتیجه مصاحبه‌های صورت گرفته نشان داد سازگاری در خلق ارزش دارای چهار مفهوم است که لازم است با پژوهش‌های پیشین مقایسه شود. «سازگاری و تغییر در منابع و دارایی‌ها» در پژوهش‌های پیشین نظیر ایرینگ^۶ و همکاران (۲۰۱۱)، کوهلر^۷ (۲۰۱۵)، کریستینسن^۸ و همکاران (۲۰۱۶) و داپفر و همکاران، (۲۰۱۷) اشاره شده است و پژوهش فعلی نیز آن را تایید نموده است. «سازگاری و تغییر در فناوری و

1- Kiron
2- Hartmann
3- Nussholz
4- Wirtz
5- Cortimiglia
6- Eyring
7- Kohler
8- Christensen

تجهیزات» در پژوهش‌های پیشین نظیر میسون و اسپرینگ^۱ (۲۰۱۱) و کلاس (۲۰۱۷) اشاره شده است و پژوهش فعلی نیز آن را تایید کرده است. «سازگاری و تغییر در ساختارها، فرآیندها و فعالیت‌ها» در پژوهش‌های پیشین نظیر ایرینگ و همکاران (۲۰۱۱)، کریستینسن و همکاران (۲۰۱۶)، استروالدر و پیگنر (۲۰۱۰) و ناسهولز (۲۰۱۸) اشاره شده است و پژوهش فعلی نیز آن را تایید نموده است. «سازگاری و تغییر در شراکت‌ها» در پژوهش‌های پیشین نظیر استروالدر و پیگنر (۲۰۱۰)، کلاس (۲۰۱۷) و ناسهولز (۲۰۱۸) اشاره شده و پژوهش فعلی نیز آن را تایید کرده است.

سازگاری و تغییر در کسب ارزش نیز به معنای تغییر در ساختار هزینه‌ای و درآمدی به منظور پایداری عملکرد سازمان است. در این پژوهش نتیجه مصاحبه‌های صورت گرفته نشان داد که سازگاری در خلق ارزش دارای سه مفهوم است که لازم است آن را با پژوهش‌های پیشین مقایسه کرد. «سازگاری و تغییر در ساختار هزینه‌ای» در پژوهش‌های پیشین نظیر دمیل و لکووک (۲۰۱۰)، لاندائو و همکاران (۲۰۱۶)، کوهلر (۲۰۱۵) و ناسهولز (۲۰۱۸) اشاره شده است و پژوهش فعلی نیز آن را تایید نموده است. «سازگاری و تغییر در مدل‌های درآمدی» در پژوهش‌های پیشین نظیر ویرتز و همکاران (۲۰۱۶)، موریس^۲ و همکاران (۲۰۱۳) و ناسهولز (۲۰۱۸) اشاره شده است و پژوهش فعلی نیز آن را تایید کرده است. «سازگاری و تغییر در سرمایه مورد استفاده» در مطالعات بسیار محدودی نظیر یانوس^۳ و همکاران (۲۰۱۱) مورد بررسی قرار گرفته است ولی در مصاحبه‌ها به آن اشاره زیادی شده است.

۳-۲- پاسخ به سوال دوم تحقیق: تحلیل و تفسیر مقوله اصلی قابلیت‌های پویا

قابلیت مشاهده و ارزیابی خارجی شامل قابلیت‌هایی است که محیط را مشاهده و نظارت کرده و زمینه لازم برای ایده‌های جدید، کشف فرصت‌های جدید و ارزیابی آن‌ها فراهم می‌آورد (مدسن^۴، ۲۰۱۰). مشاهده و ارزیابی خارجی با مفاهیم مختلف در مطالعات دیگر آمده‌اند (alsos & et al, 2008; Zollo & Writer, 2002; Baocco & et al, 2019; Groeger & et al, 2019). در این پژوهش نتیجه مصاحبه‌های صورت گرفته نشان داد که

1- Mason and Spring

2- Morris

3- Yunus

4- Madsen

قابلیت مشاهده و ارزیابی خارجی دارای شش مفهوم است که لازم است با پژوهش‌های پیشین مقایسه شود. «نظارت و ارزیابی بازار و رقبا» در پژوهش‌های پیشین نظیر دوز و کسنن (۲۰۱۰)، ولو (۲۰۱۷)، داهان^۱ و همکاران (۲۰۱۰) و آشتنهاگن و همکاران (۲۰۱۳) آمده است و در این مطالعه نیز موردتایید قرار گرفته است. قابلیت «درک، تفسیر و ارزیابی گزینه‌ها» در پژوهش‌های پیشین نظیر کوه^۲ و همکاران (۲۰۰۵) اشاره شده است و پژوهش فعلی نیز آن را تایید نموده است. «اقتباس و گزینش بهترین رویکرد» در مطالعات پیشین به آن اشاره‌ای نشده است و از جمله اکتشافات این مطالعه است. «ارتباط با بازیگران صنعت» نیز از اکتشافات این مطالعه است و در صنعت فابا به‌عنوان یک قابلیت مطرح است. «ساختار و انگیزه تغییر در سازمان» در پژوهش‌های پیشین نظیر آشتنهاگن و همکاران (۲۰۱۳) و دوز و کسنن (۲۰۱۰) اشاره شده است و پژوهش فعلی نیز آن را تایید نموده است. «رویه‌های تصمیم‌گیری استراتژیک» در پژوهش‌های پیشین نظیر ایزنهاگن و مارتین^۳ (۲۰۰۰) و گروگر و همکاران (۲۰۱۹) اشاره شده است و پژوهش فعلی نیز آن را تایید نموده است.

قابلیت اکتساب منابع خارجی شامل قابلیت‌های موردنیاز به منظور کسب منابع، دانش و شایستگی‌ها از طریق ارتباطات و رابطه‌های خارجی است (آلسوس و همکاران، ۲۰۰۸). کمتر مطالعه‌ای این مقوله را به‌عنوان یک قابلیت موردنیاز برای سازگاری مدل کسب‌وکار مورد بررسی قرار داده است ولی مفاهیم آن به صورت منفرد در مطالعات مختلف مدل کسب‌وکار آمده‌اند. در این پژوهش نتیجه مصاحبه‌های صورت گرفته نشان داد که قابلیت اکتساب منابع خارجی دارای پنج مفهوم است که لازم است آن را با پژوهش‌های پیشین مقایسه کرد. «جذب مدیران و متخصصان» در پژوهش‌های پیشین نظیر ریندووا و تیلور^۴ (۲۰۰۲) و گراسمینکو و همکاران (۲۰۱۴) آمده است و در این مطالعه نیز موردتایید قرار گرفته است. قابلیت «هماهنگی و همکاری خارجی» در پژوهش‌های پیشین نظیر تسه و همکاران (۱۹۹۷) و باتیستلا و همکاران (۲۰۱۷) اشاره شده است و پژوهش فعلی نیز آن را تایید کرده است. «جذب منابع و شایستگی‌ها» در پژوهش‌های پیشین نظیر بورچ و مدسن^۵ (۲۰۰۷) و داهان و همکاران (۲۰۱۰) و

1- Dahan

2- Coh

3- Eisenhardt and Martin

4- Rindova & Taylor

5- Borch & Madsen

تسه (۲۰۱۴) اشاره شده است و در این مطالعه نیز مورد تایید قرار گرفته است. «کسب دانش از خارج سازمان» در پژوهش‌های پیشین نظیر ورونا و راواسی^۱ (۲۰۰۳)، باتیستلا و همکاران (۲۰۱۷)، ولو (۲۰۱۷) اشاره شده است و پژوهش فعلی نیز آن را تایید نموده است. «اتحاد و اکتساب» در پژوهش‌های پیشین نظیر ایزنهارت و مارتین (۲۰۰۰) اشاره شده است و پژوهش فعلی نیز آن را تایید کرده است.

قابلیت پیکربندی مجدد منابع داخلی شامل ایجاد و اجرای طرح‌های تازه و سازماندهی مجدد به منظور تغییر درون سازمان است (Alson & et al, 2008). این مقوله نیز در کمتر مطالعه‌ای به‌عنوان یک قابلیت موردنیاز برای سازگاری مدل کسب‌وکار مورد بررسی قرار گرفته است، ولی مفاهیم آن به‌صورت منفرد در مطالعات مختلف بررسی شده‌اند. در این پژوهش نتیجه مصاحبه‌های صورت گرفته نشان داد قابلیت پیکربندی مجدد منابع داخلی دارای پنج مفهوم است که لازم است آن را با پژوهش‌های پیشین مقایسه کنیم. «سیال بودن منابع» در پژوهش‌های پیشین نظیر دوز و کسنن (۲۰۱۰) و هوک و همکاران (۲۰۱۵) و ولو (۲۰۱۷) آمده است و در این مطالعه نیز موردتایید قرار گرفته است. قابلیت «پیکربندی و مهندسی مجدد» در پژوهش‌های پیشین نظیر زولو و وینتر (۲۰۰۲)، مدسن و همکاران (۲۰۰۶) اشاره شده است و پژوهش فعلی نیز آن را تایید نموده است. «انعطاف‌پذیری داخلی» در پژوهش‌های پیشین نظیر بورچ و مدسن (۲۰۰۷)، سائبی (۲۰۱۶) و گروگر و همکاران (۲۰۱۹) اشاره شده است و در این مطالعه نیز مورد تایید قرار گرفته است. «آموزش و یادگیری» در پژوهش‌های پیشین نظیر باتیستلا و همکاران (۲۰۱۷)، ولو (۲۰۱۷) و بالوکو و همکاران (۲۰۱۹) اشاره شده است و پژوهش فعلی نیز آن را تایید نموده است. «مدیریت دانش» در پژوهش‌های پیشین نظیر گروگر و همکاران (۲۰۱۹) و بالوکو و همکاران (۲۰۱۹) اشاره شده است و پژوهش فعلی نیز آن را تایید کرده است.

قابلیت نوسازی منابع داخلی شامل قابلیت‌های پویایی است که منابع جدید را در پیکربندی اصلی و موثر منابع ادغام می‌کند (Madsen, 2010). این مقوله نیز در هیچ مطالعه‌ای عنوان یک قابلیت موردنیاز برای سازگاری مدل کسب‌وکار مورد بررسی قرار نگرفته است ولی مفاهیم آن به‌صورت منفرد در برخی مطالعات بررسی شده‌اند. در این پژوهش نتیجه مصاحبه‌های صورت گرفته نشان داد که قابلیت نوسازی منابع داخلی دارای پنج مفهوم است که

لازم است آن را با پژوهش‌های پیشین مقایسه کنیم. «توسعه ایده، چشم‌انداز و اهداف جدید» در پژوهش‌های پیشین نظیر مک‌کلوی و دیویدسون^۱ (۲۰۰۶) و وانگ و احمد^۲ (۲۰۰۷) آمده است و در این مطالعه نیز مورد تایید قرار گرفته است. قابلیت «توسعه فرآیند جدید» از اکتشافات این مطالعه است و در مطالعات پیشین به آن اشاره ای نشده است. «توسعه محصول و پیشنهاد جدید» در پژوهش‌های پیشین نظیر مک‌کلوی و دیویدسون (۲۰۰۶) اشاره شده است و در این مطالعه نیز مورد تایید قرار گرفته است. «توسعه شایستگی‌های جدید» در پژوهش‌های پیشین نظیر ریندووا و تیلور (۲۰۰۲) و لوکشین^۳ و همکاران (۲۰۰۹) اشاره شده است و پژوهش فعلی نیز آن را تایید نموده است. «فرآیند تحقیق و توسعه» در پژوهش‌های پیشین نظیر زولو و وینتر (۲۰۰۲)، باتیستلا و همکاران (۲۰۱۷) اشاره شده است و پژوهش فعلی نیز آن را تایید کرده است.

۴. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این مطالعه با مرور نظام‌مند ۱۶۸ مطالعه در ۱۵ سال اخیر و مصاحبه با ۱۸ نفر از متخصصان و خبرگان صنعت فابا مدلی را توسعه داد که مقوله‌های سازگاری مدل کسب‌وکار را در ۳ مقوله اصلی مفهوم‌پردازی نموده است. بنابراین در پاسخ به سوال اول تحقیق می‌توان اشاره کرد که در صنعت فابا، مولفه‌های ارزش پیشنهادی (مولفه‌های پیشنهادات و محصولات، بخش‌ها و ارزش‌های مشتریان، کانال‌ها، روابط با مشتریان و کانال‌ها)، خلق ارزش (منابع و دارایی‌ها، فناوری و تجهیزات، ساختارها و فرآیندها و شراکت‌ها) و کسب ارزش (مدل‌های درآمدی، ساختار هزینه و سرمایه مورد استفاده) دچار سازگاری و تغییر شده‌اند. همچنین نتایج تحقیق نشان می‌دهد که می‌توان قابلیت‌های پویا مورد نیاز به منظور سازگاری در مدل کسب‌وکار را در ۴ مقوله اصلی مفهوم‌سازی نمود. بنابراین در پاسخ به سوال دوم تحقیق می‌توان اشاره کرد که در صنعت فابا، قابلیت‌های مشاهده و ارزیابی خارجی (نظارت و ارزیابی بازار و رقبا، اقتباس و گزینش بهترین رویکرد، ارتباط با بازیگران صنعت، ساختار و انگیزه تغییر در سازمان و رویه‌های تصمیم‌گیری استراتژیک)، قابلیت پیکربندی مجدد منابع داخلی (سیال بودن منابع، پیکربندی و مهندسی مجدد، انعطاف‌پذیری داخلی، آموزش و یادگیری و مدیریت دانش)،

1- McKelvie & Davidsson

2- Wang & Ahmed

3- Lokshin

قابلیت اکتساب منابع خارجی (جذب مدیران و متخصصان، هماهنگی و همکاری خارجی، جذب منابع و شایستگی‌ها، کسب دانش از خارج سازمان و اتحاد و اکتساب) و قابلیت نوسازی منابع داخلی (توسعه ایده، چشم‌انداز و اهداف جدید، توسعه فرآیند جدید، توسعه محصول و پیشنهاد جدید، توسعه شایستگی‌های جدید و فرآیند تحقیق و توسعه) به منظور سازگاری و تغییر مدل کسب‌وکار در پاسخ به تغییرات محیطی موردنیاز است.

با توجه به شرایط پویا و متلاطم صنعت فابا و محرک‌های بسیار زیادی که بر آن تاثیر می‌گذارند، سازمان‌ها باید بدانند که در این صنعت بیشتر کدام بخش مدل کسب‌وکارشان دچار سازگاری شده و به منظور ایجاد این سازگاری نیاز به چه قابلیت‌های پویایی خواهند داشت. در واقع مدل این مطالعه به مدیران صنعت فناوری اطلاعات قدرت پیش‌بینی داده و به آن‌ها برای بقا در این صنعت کمک خواهد نمود. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که سازگاری مدل کسب‌وکار در صنعت فابا به دلیل ماهیت به شدت پویای آن امری ضروری بوده و سازمان‌هایی که به این امر توجه نمی‌کنند محکوم به خروج از بازار خواهند بود. با توجه به تعداد کدهای استخراج شده از مصاحبه‌ها، کسب‌وکارهای فعال در صنعت فابا بیشتر در مولفه‌های مدل کسب‌وکار شامل «پیشنهادات، محصولات و خدمات»، «کانال‌ها»، «ساختارها، فرآیندها و فعالیت‌ها» و «مدل‌های درآمدی» سازگاری و تغییر ایجاد کرده‌اند. به عبارت دیگر این مولفه‌های مدل کسب‌وکار بیشتر از سایرین در پاسخ به تغییرات محیطی سازگار شده‌اند و تغییر کرده‌اند. بنابراین مدیران و تصمیم‌گیرندگان سازمانی باید آمادگی تغییر در این مولفه‌ها را با اولویت بالاتری داشته باشند. همچنین با توجه به تعداد کدهای استخراج شده از مصاحبه‌ها مهمترین قابلیت‌های پویای مورد نیاز برای سازگاری مدل کسب‌وکار شرکت‌های فعال در صنعت فابا به ترتیب شامل «قابلیت آموزش و یادگیری»، «قابلیت نظارت و ارزیابی بازار و رقبا»، «ساختار و انگیزه تغییر در سازمان» و «قابلیت سیال بودن منابع» بوده است که نیاز است مدیران و تصمیم‌گیرندگان سازمانی ایجاد این قابلیت‌ها را در سازمانشان به منظور سازگاری مدل کسب‌وکار مورد توجه قرار دهند. نکته دیگر این است که چند مفهوم شامل «ارتباط با بازیگران صنعت»، «اقتباس و الگوبرداری بهترین رویکرد» و «توسعه فرآیند جدید» از اکتشافات این مطالعه بوده است و در مطالعات خارجی به عنوان قابلیت‌های پویای موردنیاز به منظور تغییر و سازگاری مدل کسب‌وکار به آن اشاره‌ای نشده است، لازم است با توجه به ماهیت به خصوص بازار ایران مورد توجه مدیران و تصمیم‌گیرندگان صنعت فابا قرار گیرد. نوآوری این مطالعه،

بررسی کلیه قابلیت‌های پویای موردنیاز به منظور سازگاری مدل کسب‌وکار در یک صنعت به خصوص بوده است و در ضمن کمتر مطالعه‌ای بحث سازگاری مدل کسب‌وکار و مولفه‌های آن را در یک صنعت به خصوص در کشور مورد بررسی قرار داده است.

پژوهش‌های آتی می‌توانند به بررسی سازگاری مدل کسب‌وکار به منظور ورود یک سازمان خارجی به بازار ایران و یا یک سازمان ایرانی به بازار خارجی پردازد و قابلیت‌های پویای مورد نیاز برای سازگاری مدل کسب‌وکار را در یک بازار جدید مورد بررسی قرار دهد. همچنین نیاز است که بحث سازگاری مدل کسب‌وکار و قابلیت‌های مورد نیاز آن در صنایع دیگری نیز مورد بررسی قرار گیرد. به علاوه مطالعات آینده می‌توانند تاثیر ویژگی‌های بازار نوظهور مانند ایران را بر سازگاری مدل کسب‌وکار بررسی کنند.

اجرای این پژوهش با محدودیت‌هایی مواجه بوده است که از آن جمله می‌توان به این مورد اشاره کرد جامعه این تحقیق تنها صنعت فابا بوده است که نیاز است تعمیم نتایج تحقیق به سایر صنایع با احتیاط صورت گیرد. یکی دیگر از محدودیت‌های تحقیق نبود مطالعات فارسی در حوزه سازگاری مدل کسب‌وکار بوده است. به همین دلیل تنها از مطالعات خارجی سازگاری مدل کسب‌وکار استفاده شده است. از محدودیت‌های دیگر پژوهش می‌توان به دسترسی به خبرگان اشاره کرد. با عنایت به موضوع و محتوای پژوهش، خبرگان مخاطب این پژوهش عبارت از مدیران ارشد فعال در صنعت فابا که از تغییرات مدل کسب‌وکار سازمان آگاه بوده‌اند، بعضاً هم‌هنگی مصاحبه با آن‌ها بیش از دو ماه طول کشید. این مهم خود منجر به طولانی شدن فرآیند پژوهش گردید.

منابع

- (۱) اشتراوس، آنسلم و کورین، جولیت، (۱۳۹۰)، اصول روش تحقیق کیفی: نظریه‌مبنایی، رویه‌ها و روشها، ترجمه بیوک محمدی، تهران، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، چاپ سوم.
- 2) Achtenhagen, L., Melin, L., & Naldi, L. (2013). Dynamics of business models-strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation. *Long Range Planning*, 46, 1–25.
 - 3) Afuah, A. (2014). *Business Model Innovation: Concepts, Analysis, and Cases*. New York: Routledge
 - 4) Alsos, G. A., Borch, O. J., Ljunggren, E. & Madsen, E. L. (2008). *Dynamic Capabilities – Conceptualization and Operationalization*, Presented at The Academy of Management Conference, Anaheim, USA, 8-13.
 - 5) Andries, Petra, Debackere, Koenraad. (2007). *Adaptation and Performance in New Businesses: Understanding the Moderating Effects of Independence and Industry*, *Small Business Economics*, 29;81–99.
 - 6) Anyanwu, Chioma (2016). *Dynamic Entrepreneurial and Managerial Role in the Front End Loading (FEL) Phase for Sensing and Seizing Emerging Technologies*, *Management*, 6(5); 146-157.
 - 7) Aspara, Jaakko, Lamberg, Juha-Antti, Laukia, Arjo, Tikkanen, & Henrikki, (2011). *Corporate Business Model Transformation and Inter-Organizational Cognition: The Case of Nokia*, *Long Range Planning*, 46 (6), 459-474.
 - 8) Baden-Fuller, C. & Mangematin, V (2013). *Business models: a challenging agenda*. *Strategic Organization*, 11, 418–427.
 - 9) Balboni, Bernardo, Bortoluzzi, Guido (2015). *Business Model Adaptation and the Success of New Ventures*, *Journal of Entrepreneurship Management and Innovation (JEMI)*, 11 (1), 119-140.
 - 10) Balocco, R., Cavallo, A., Ghezzi, A., Barbegal-Mirabent, J (2019). *Lean Business Models Change Process in Digital Entrepreneurship*. *Business Process Management Journal*, 1-24.
 - 11) Battistella, Cinzia, F. De Toni, Alberto, De Zan, Giovanni, Pessot, Elena, (2017), *Cultivating business model agility through focused capabilities: A multiple case study*, *Journal of Business Research*, 73, 65-82.
 - 12) Borch, O. J., & Madsen, E. L (2007). *Dynamic capabilities facilitating innovative strategies in SMEs*. *International Journal of Technoentrepreneurship*, 1:109-125.
 - 13) Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J. E (2009). *Competing through Business Models (A): Business Model Essential*», Unpublished: Module note – aid to students in the course, *Competing through business models*». Boston: Harvard Business School Publishing

- 14) Chesbrough H (2010). Business model Innovation: opportunities and barriers, *Long Range Planning*, 43, 354–363.
- 15) Christensen, C.M., Bartman, T., V. & Bever, D. (2016), The hard truth about business model innovation, *MIT Sloan Management Review*, 58, 31-40
- 16) Clauss, Thomas (2017). Measuring business model innovation: conceptualization, scale development, and proof of performance, *R&D Management*, 47.3, 385-403
- 17) Coh, M., Salmi, P. & Torkkeli, M (2005). Dynamic capabilities in SMEs- The integration of external competencies. Paper presented at the Strategic Management Society conference, Orlando, FL, USA, 23-26.
- 18) Cortimiglia, M.N., Ghezzi, A. & Frank, A.G (2016). Business model innovation and strategy making nexus: evidence from a cross-industry mixed-methods study, *R&D Management*, 46, 414-432.
- 19) Creswell, W. John., Creswell, J. David. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* 5th Edition. Kindle Edition.
- 20) Dahan, Nicolas M., Doh, Jonathan P, Oetzel, Jennifer, Yaziji, Michael (2010). Corporate-NGO Collaboration: Co-creating New Business Models for Developing Markets, *Long range planning*, 43, 2, 326-343
- 21) Demil, B, & Lencocg, X (2010). Business model evolution: in search of dynamic consistency, *Long Range Planning*, 43, 227–246.
- 22) Den Oever, van, K., & Martin, X (2015). Business Model Change: Managerial Roles and Tactics in Decision-Making, *Business Models and Modelling (Advances in Strategic Management)*, Emerald Group Publishing Limited, 387-420.
- 23) Deslée, C. & Ammar, O (2016). Transforming SNCF’s business model through the evolution of participative innovation routine, *European Business Review*, 20 (4), 467-485.
- 24) Dopfer, Martina, Fallahi, Sara, Kirchberger, Markus, Gassmann, Oliver (2017). Adapt and strive: How ventures under resource constraints create value through business model adaptations, *Creativity and Innovation Management*, 26(3), 233-246
- 25) Doz Y, L, & Kosonen M (2010). Embedding strategic agility a leadership agenda for accelerating business model renewal, *Long Range Planning*, 43, 370–382.
- 26) Dunford, R., Palmer, I & Benveniste, J (2010). Business model replication for early and rapid internationalisation: the ING direct experience, *Long Range Planning*, 43 (5), 655–674.
- 27) Eisenhardt K.M., & Martin JA, (2000), ‘Dynamic capabilities: what are they?’, *Strategic Management Journal*, 21(10/11): 1105–1121.3

- 28) Eyring, M.J., Johnson, M.W. & Nair, H (2011), New business models in emerging markets, *Harvard Business Review*, 89, 89-95.
- 29) Goldkuhl, G. & Cronholm, S (2010). Adding theoretical grounding to Grounded Theory: Toward Multi-Grounded Theory. *International Journal of Qualitative Methods*. (9)2, 187-205.
- 30) Groeger, Lars, Brucea. Kyle & Rolfe. Iain (2019). Adapt fast or die slowly: Complex adaptive business models at Cisco Systems, *Industrial Marketing Management*, 77, 102-115.
- 31) Hartmann, P.M., Hartmann, P.M., Zaki, M., Zaki, M., Feldmann, N. & Neely, A (2016). Capturing value from big data – a taxonomy of data-driven business models used by startup firms, *International Journal of Operations and Production Management*, 36, (10), 1382-1406.
- 32) Huarng, K.-H (2013). A two-tier business model and its realization for entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 66, 2102–2105
- 33) Johnson, M (2010). *Seizing the white space Boston: Harvard Business School Publishing*
- 34) Kiron, D., Kruschwitz, N., Haanaes, K., Reeves, M. & Goh, E (2013). The innovation bottom line, *MIT Sloan Management Review*, 54, 1-20.
- 35) Koen, P.A., Bertels, H.M.J., & Ellum, I.R. (2011) The three faces of business model innovation: challenges for established firms. *Research-Technology Management*, 54, 52–59.
- 36) Kohler, T. (2015), “Crowdsourcing-based business models”, *California Management Review*, Vol. 57 No. 4, pp. 63-84.
- 37) Kurti, Erdelina, and Haftor, Darek M., (2014), " The Role of Path Dependence in the Business Model Adaptation: From Traditional to Digital Business ", *MCIS 2014 Proceedings*. 28.
- 38) Landau. Christian, Karna. Amit and Sailer. Miriam, (2016), Business model adaptation for emerging markets: a case study of a German automobile manufacturer in India, *R&D Management* 46, 3.
- 39) Laudien, S.M & Pesch, R. (2019). Understanding the influence of digitalization on service firm business model design: a qualitative-empirical analysis 13, 575–587
- 40) Lokshin, B., Gils, A. V., & Bauer, E. (2009). Crafting firm competencies to improve innovative performance. *European Management Journal*, 27(3), 187–196.
- 41) Madsen, E. L (2010). A Dynamic Capability Framework: Generic Types of Dynamic Capabilities and Their Relation to Entrepreneurship. In S. Wall, C. Zimmermann, R. Klingebiel, & D. Lange (Eds.), *Strategic Reconfigurations: Building Dynamic Capabilities in Rapid Innovation-Based Industries*. Edward Elgar Publishing: Cheltenham

- 42) Mason, K. & Spring, M. (2011), "The sites and practices of business models", *Industrial Marketing Management*, Vol. 40 No. 6, pp. 1032-1041
- 43) Matzler, K., Bailom, F., Friedrich von den Eichen, S., & Kohler, T. (2013). Business model innovation: coffee triumphs for Nespresso. *Journal of Business Strategy*, 34, 30–37
- 44) McKelvie, A & Davidsson, P (2006), From resource base to dynamic capabilities: An investigation of new firms, Paper submitted to workshop on The practice of dynamic capabilities: Theory development and research. Lancaster University Management School, UK.
- 45) Morris, M.H., Shirokova, G. & Shatalov, A. (2013), "The business model and firm performance: the case of Russian food service ventures", *Journal of Small Business Management*, Vol. 51 No. 1, pp. 46-65.
- 46) Nussholz, Julia L.K. (2018), "A circular business model mapping tool for creating value from prolonged product lifetime and closed material loops", *Journal of Cleaner Production*
- 47) Oliver, John J. (2018), Strategic transformations in the media, *Journal of Media Business Studies*, Vol 15, Issue 4, pp 278-299
- 48) Osterwalder A & Pigneur Y & Tucci CL, (2005), Clarifying business models: origins, present, and future. *Communications of AIS* 15: 1–40
- 49) Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010), *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*, John Wiley & Sons
- 50) Petticrew, M., & Roberts, H. (2008). *Systematic reviews in the social sciences: A practical guide*. John Wiley & Sons.
- 51) Rachinger. Michael, Rauter. Romana, Müller. Christiana, Vorraber. Wolfgang, Schirgi. Eva, (2018), "Digitalization and its influence on business model innovation", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 30 No. 8, pp. 1143-1160.
- 52) Rindova, V. & Taylor, M. S. 2002. *Dynamic Capabilities as Macro and Micro Organizational Evolution*. Working paper. University of Maryland, Robert H. Smiths School of Business.
- 53) Saebi, T, Lasse Lien, Nicolai J. Foss, (2016), What Drives Business Model Adaptation? The Impact of Opportunities, Threats and Strategic Orientation, *Long Range Planning*, long Range Planning, Volume 50, Issue 5, Pages 567-581
- 54) Saebi. Tina, (2014), *Business Model Evolution, Adaptation or Innovation? A Contingency Framework on Business Model Dynamics, Environmental Change and Dynamic Capabilities*, Oxford University Press, <http://ssrn.com/abstract=2403151>

- 55) Savic. N, Ograjensek. R, Rejc Buhovac. A, (2016), The Drivers of Success in Business Model Transformation. *Economic and Business Review*, Volume 18, No. 1, Pages 103–124
- 56) Sawhney, M., Wolcott, R.C., and Arroniz, I. (2011) The 12 different ways for companies to innovate. *MIT Sloan Management Review*, 47, 3, 28–34
- 57) Shafer, S.M., Smith, H.J. and Linder, J.C., (2005), The power of business models. *Business Horizons*, 48(3), pp. 199-207.
- 58) Sharma. Sunil, R. Dixit. Mukund, Karna. Amit, (2016), "Design leaps: business model adaptation in emerging economies", *Journal of Asia Business Studies*, 10 (2).
- 59) Teece DJ, Pisano G & Shuen A (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18(7): 509–533.
- 60) Teece, D. J. (2010) Business Models, *Business Strategy and Innovation*. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.
- 61) Teece, David J. (2018), Business models and dynamic capabilities, *Long Range Planning*, Volume 51, Issue 1, Pages 40-49
- 62) Velu .Chander, (2017), A Systems Perspective on Business Model Evolution: The Case of an Agricultural Information Service Provider in India, *Long Range Planning*, Volume 50, Issue 5, Pages 603-620
- 63) Verona, G. & Ravasi, D. (2003), Unbundling dynamic capabilities: an exploratory study of continuous product innovation. *Industrial and Corporate Change*, 12: 577-606
- 64) Voelpel, S.C., Leibold, M., Tekie, E.B., (2004), The wheel of business model reinvention: how to reshape your business model to leapfrog competitors, *Journal of Change Management* 4 (3), 259–276
- 65) Wang CL & Ahmed PK, (2007), Dynamic capabilities: a review and research agenda, *International Journal of Management Reviews*, 9(1): 31–51.
- 66) Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business models: Origin, development and future research perspectives. *Long Range Planning*, 49, 36–54.
- 67) Yunus, M., Moingeon, B. and Lehmann-Ortega, L. (2010), "Building social business models: lessons from the grameen experience", *Long Range Planning*, Vol. 43 Nos 2/3, pp. 308-325
- 68) Zollo M & Winter SG, (2002), Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities, *Organization Science*, 13(3): 339–351.
- 69) Zott, C. & Amit, R., (2010), Business Model Design: An Activity System Perspective, *Long Range Planning*, 43(2-3), 216-226

