



## طراحی الگوی کسب‌وکارهای مقاومتی در صنایع خدماتی

هدی زینالی

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

سید محمود هاشمی (مسئول مکاتبات)

استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

hashemi\_2986@yahoo.com

میرزا حسن حسینی

استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

سینا نعمتی زاده

دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱-۰۹-۱۲ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱-۱۲-۰۲

### چکیده

زمینه: با توجه به اینکه صنایع خدماتی بیشترین سهم را در اقتصاد کشورها دارد و امروزه با بحران‌های پیش‌بینی نشده‌ای روبرو هستیم، لذا مقاوم‌سازی و پایداری این کسب‌وکارها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. هدف: پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی کسب‌وکارهای مقاومتی در صنایع خدماتی انجام شده است. روش: روش استفاده شده در پژوهش، کیفی و مبتنی بر راهبرد نظریه داده‌بنیاد است. برای جمع‌آوری داده‌ها از ابزار مصاحبه عمیق استفاده شده است. جامعه هدف خبرگان دانشگاهی، مدیران و کارشناسان ارشد صنایع خدماتی که در فرایند و تصمیمات اجرایی صنایع خدماتی مشارکت داشتند، بوده‌اند. همچنین با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند پس از ۱۵ مصاحبه عمیق، اشباع نظری حاصل شد. یافته‌ها: در رویکرد داده‌بنیاد در این پژوهش طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی بیانگر ۲۷ مقوله کلی در قالب پارادایمی شامل شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، مقوله‌های محوری، راهبردها و پیامدها مبتنی بر توسعه کسب‌وکار مقاومتی بوده است. نتیجه‌گیری: نتایج پژوهش مشتمل بر ارائه عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌ای، مقوله محوری، پیامدها و تدوین راهبردها در جهت توسعه کسب‌وکارهای مقاومتی در صنایع خدماتی است که در قالب مدل پارادایمی منطبق بر نظریه داده بنیاد تحقق می‌یابد.

**کلمات کلیدی:** کسب‌وکارهای مقاومتی، صنایع خدماتی، نظریه داده‌بنیاد.

## ۱. مقدمه

در دهه‌های اخیر، حوزه کسب‌وکار خدماتی، بواسطه دلایل مختلفی همچون گسترش سطح برون‌سپاری در سازمان‌ها، جایگاهی بسیار حائز اهمیت در اقتصاد جهانی یافته است. با این وجود، شبکه‌های تامین خدمات، به‌طور نسبی کمتر مورد توجه جدی و تجزیه‌وتحلیل متخصصین مدیریت قرار گرفته است (آسپارا و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). در حالی‌که تفاوت‌های ذاتی در حوزه خدمات، نیاز به توسعه مفاهیم و ابزارهای مدیریتی خاص این بخش را ایجاب می‌نماید (یانزو آرناس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). رشد و مقاومت کسب‌وکارها در دوران بحران یکی از پیچیده‌ترین اقداماتی است که افراد باید انجام دهند. امروزه در دنیای پیچیده‌ای زندگی می‌کنیم؛ دنیایی که هر لحظه در حال تغییر بوده و روش‌هایی جدیدی را برای داشتن یک زندگی ساده‌تر، پیش‌روی ما می‌گذارد. در بحران و تهدیدات بسیاری از کسب‌وکارها با سرعت بالا ممکن هست از رونق بیفتند و یا حتی به سمت نابودی کشانده شوند (ساعتچی، ۱۳۹۶). با این حال، صاحبان کسب‌وکارها در مواجهه با بحران‌ها باید از برخی از رویکردهایی که می‌تواند کسب‌وکار را در مواجهه با تهدیدات و بحران‌های مختلف مقاوم کند، از جمله مقاوم سازی کسب‌وکار، رقابت همکارانه در کسب‌وکار، نوسازی کسب‌وکار، نوآوری مدل کسب‌وکار و توسعه کسب‌وکار با توجه به تغییرات شرایط محیطی و نوع بحران یا تهدید استفاده نمایند (راهدار، ۱۳۹۵).

از طرفی، بررسی‌ها نشان می‌دهد که عمده‌ترین عوامل مؤثر بر افزایش تاب‌آوری و مقاوم‌سازی در سطح کسب‌وکارها شامل تحول‌پذیری، احتیاط و نگاه به کل زنجیره ارزش و اکوسیستم و تنوع در طراحی راه‌حل‌ها و تأکید بر نوآوری، مدیریت نوسانات زنجیره تأمین، حفظ و افزایش ظرفیت تولید، حفظ و تقویت نیروی انسانی، مدیریت هزینه‌ها و بدهی‌ها و جریان نقدینگی و حفظ و افزایش فروش و ظرفیت‌های مربوط به آن، هستند. کسب‌وکارهایی که در

شرایط بحران، رکود و تورم، تحریم، جنگ از وضعیت خوبی به لحاظ تولید، فروش و غیره برخوردار بوده‌اند، دارای ریسک کم بوده و مقاوم‌سازی برای این نوع از کسب‌وکارها از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار می‌باشد. این کسب‌وکار برای پایداری و مقاومت خود در برابر بحران‌های مذکور بایستی بتواند از مزیت‌های موجود استفاده و همزمان فرصت‌های جدید را کشف کند. بنابراین با ایجاد یک زمینه دوسوتوانی در سازمان از طریق مجموعه‌ای از فرآیندها، سیستم‌ها و ساختارهای دوگانه، سازمان‌ها از توانایی لازم برای مواجهه با تغییرات محیطی برخوردار می‌شوند (نخعی و همکاران، ۱۳۹۵).

به این ترتیب شناسایی چنین رابطه‌ای به نظریه‌پردازان و مدیران کمک می‌کند تا از طریق آگاهی از وضعیت موجود کسب‌وکار خدماتی، برنامه‌ریزی مفید و مؤثری برای بهبود خدمات‌رسانی به صنایع خدماتی پیش‌بینی کنند. بنابراین در این تحقیق درصدد پاسخ به این مساله برآمدیم که ارائه الگوی کسب‌وکار مقاومتی چه نقشی در صنایع خدماتی دارد.

## ۲. ادبیات نظری و پیشینه پژوهش

بخش خدمات امروزه در اقتصاد جهان نقش قابل توجهی یافته و تحقیقات علمی مرتبط نیز تحولات شگرفی را تجربه نموده است (استرام و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). بنا به تعریف گرونروز<sup>۴</sup> (۲۰۰۰)، خدمات فرایندهایی مشتمل بر مجموعه‌ای از فعالیت‌های کمابیش ناملموس است که به‌طور طبیعی، اما نه لزوماً همیشگی، در تعاملات بین مشتریان و کارکنان روی می‌دهد تا راه‌حلی برای مسائل مشتری باشد. از ویژگی خدمات می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: مشتریان مالکیت خدمت را به دست نمی‌آورند، محصولات خدمات اغلب نامحسوس و ناملموسند، مشتریان در فرایند تولید خدمت مشارکت دارند، خدمات قابل ذخیره‌سازی نیستند (روچ و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹). خدمات را می‌توان در دسته‌های مختلفی تقسیم‌بندی کرد:

<sup>4</sup>. Grönroos  
<sup>5</sup>. Roche et al.

<sup>1</sup>. Aspara et al.  
<sup>2</sup>. Yanez-Arenas  
<sup>3</sup>. Straum et al.

بر اساس کانال‌های ارائه‌دهنده خدمت، آنها را به دو دسته خدمات فیزیکی و الکترونیکی تقسیم می‌کنند (اعتضادی و همکاران، ۲۰۲۱). آنچه در فرایند تولید خدمات، باید مدنظر قرار بگیرد، این است که مشتریان تنها ارزیابی‌کننده خدمت نیستند؛ بلکه آن‌ها به‌عنوان شرکای خدمت، باید در فرایند تولید خدمت دیده شوند (ریو و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸)، زیرا تولید خدمات، نه‌تنها به ورودی ارائه‌دهنده خدمت وابسته است، ورودی مشتری نیز در فرایند خلق خدمت بسیار مهم است (ریو و همکاران، ۲۰۲۱).

#### جدول ۱. مروری بر خلاصه مهمترین مطالعات کسب و کارهای

##### مقاومتی در صنایع خدماتی

نام نویسندهگان	سال	پژوهش تحلیل و نتیجه گیری
فلاح، مرادی و ملکی	۱۴۰۰	در مقاله‌ای تحت عنوان تاب‌آوری کسب‌وکارها ارائه کردند: در این پژوهش، مقالات انجام شده در زمینه تاب‌آوری کسب‌وکارها در بین سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۰ به منظور شناسایی عوامل تاثیرگذار بر تاب‌آوری کسب‌وکارها با استفاده از روش فراترکیب، مورد بررسی قرار گرفته و تعدادی از عوامل تاثیرگذار بر تاب‌آوری کسب‌وکارها شناسایی شد.
فلاح	۱۳۹۹	در مقاله‌ای تحت عنوان فراترکیب خلق تاب‌آوری پویا مقابل بحران کرونا در حوزه کسب‌وکارهای نوپا ارائه کرد: یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد با «ظرفیت‌سازی چندانگانه» از طریق «توانمندسازی پایدار»، «نوآوری باز» و «هم‌افزایی» در کنار ابزارهایی مانند «وب ۲.۰» و «استراتژی‌های تعاملی» و با درگیر نمودن «سرمایه اجتماعی» نمودن «سازگاری فراگیر» تاب‌آوری کسب‌وکارهای نوپا در برابر بحران‌های زیست‌محیطی فراگیری مانند ویروس کرونا تقویت خواهد شد.
کاراریسی و براورینگ	۲۰۲۱	در مقاله‌ای تحت عنوان چگونه طراحی مجدد مدل کسب‌وکار انعطاف‌پذیری را در زنجیره‌های ارزش مدور نوظهور تقویت

نام نویسندهگان	سال	پژوهش تحلیل و نتیجه گیری
گالوسرا و همکاران	۲۰۲۱	در مقاله‌ای تحت عنوان نظرسنجی ERNCIP در مورد ویروس کووید-۱۹: فوریت و تداوم کسب‌وکار برای تقویت انعطاف‌پذیری در زیرساخت‌های حیاتی ارائه کردند: مضامین بررسی شده از طریق این مطالعه شامل ارزیابی وضعیت تداوم کسب‌وکار و ارزیابی ابعاد مدیریت فوریتی و بهبود مجدد پس از فاجعه است، به همان شکل که از منظر بخش‌های مختلف، انواع سازمان‌ها و ادراکات شخصی پاسخ‌دهندگان تجربه شده است.
یودین و همکاران	۲۰۲۱	در مقاله‌ای تحت تأثیر همه‌گیر کووید-۱۹ بر نوسانات بازار سهام جهانی: آیا قدرت اقتصادی می‌تواند به مدیریت عدم قطعیت کمک کند؟ ارائه کردند: ما یک چارچوب سرمایه‌ای ادغام شده جدید و قابل اجرا ارائه می‌دهیم. این چارچوب، ده چارچوب موجود را که هم از عمل و هم از محافل دانشگاهی استخراج شده‌اند، ادغام می‌کند و از ۹ شکل مختلف سرمایه تشکیل شده است: مالی، فیزیکی، اجتماعی، طبیعی، انسانی، فرهنگی، عمومی، سیاسی و مهم‌تر از همه، سلامت. کسب‌وکارها می‌توانند از این منابع برای حمایت و سهم‌پذیری در انعطاف‌پذیری استفاده کنند.
داهلس و پرابوا	۲۰۱۵	در مقاله‌ای تحت عنوان انعطاف‌پذیری کسب‌وکار در زمان‌های رشد و بحران عنوان کردند: این مطالعه بر اساس تحقیقات کیفی مشتمل بر روش‌های قوم‌نگاری نشان می‌دهد کسب‌وکارهای مربوط به گردشگری بومی در طول دهه بحرانی که صنعت گردشگری اندونزی را تحت تاثیر قرار داد، انعطاف‌پذیری

<sup>6</sup>. Rew et al.

نام نویسنده	سال	پژوهش تحلیل و نتیجه گیری
		قابل توجهی از خود نشان می دهند. این انعطاف پذیری باید در زمینه های تعبیه شدگی کسب و کارها در بسته ای از راهبردهای معیشتی درک شود.

با بررسی ادبیات تحقیق و مبانی نظری چنین مشخص می شود که به رغم وجود الگوهای مختلف توسعه کسب و کارهای مقاومتی، یک الگوی جامع که بتواند تمام نیازمندی های موفقیت فرایندهای کسب و کارهای مقاومتی در صنایع خدماتی در را مهیا کند، وجود ندارد. بنابراین ضرورت شناخت الگوی کسب و کارهای مقاومتی در صنایع خدماتی در این زمینه به صورت جامع غیرقابل انکار است. از طرفی، ادبیات نظری برای رفع این خلأ در پژوهش حاضر با رویکرد داده بنیاد و به کارگیری روش کدگذاری ضمن تحلیل و سنجش به ارزیابی ارائه الگوی کسب و کارهای مقاومتی در صنایع خدماتی پرداخته است.

### ۳. روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع پژوهش های کیفی به حساب می آید. با توجه به خلأ نظری موجود، در پژوهش حاضر از رویکرد نظام مند استراوس و کوربین<sup>۷</sup> (۱۹۹۸) برای نظریه پردازی داده بنیاد (گراندد تئوری)<sup>۸</sup> در حوزه کسب و کارهای مقاومتی، به عنوان رویکرد اصلی پژوهش کیفی بهره گیری شده است، که به دنبال ارائه الگویی برای درک و فهم عمیق کسب و کارهای مقاومتی در صنایع خدماتی می باشد. رویکرد نظریه داده بنیاد یک نوع روش پژوهش کیفی است که به طور استقرایی یک سلسله رویه های سیستماتیک را به کار می گیرد تا نظریه ای درباره پدیده مورد مطالعه ایجاد کند.

جامعه آماری، خبرگان دانشگاهی و متخصصین صنایع خدماتی بوده اند که تعداد مشارکت کنندگان براساس روش هدفمند از نوع گلوله برفی ۱۵ نفر انتخاب شده است. همچنین از افراد مورد مصاحبه خواسته شد تا خبره های

دیگری که در این زمینه صاحب نظر هستند را معرفی نمایند که اشاره به نمونه گیری گلوله برفی در پژوهش های کیفی دارد. مفهوم نمونه گیری هدفمند که در پژوهش های کیفی به کار می رود به این معناست که پژوهشگر، افراد مورد مطالعه را برای مطالعه انتخاب می کند تا بتواند در فهم مسئله پژوهش و پدیده محوری مطالعه مؤثر باشند. به منظور جمع آوری داده ها، از مصاحبه های عمیق نیمه ساختاریافته استفاده شده و قبل از شروع مصاحبه، خلاصه ای از طرح پژوهش، معانی لغات کلیدی به کار رفته در پژوهش توسط ایمیل یا تلگرام یا با مراجعه حضوری پژوهشگر به همراه اهداف و سؤالات اصلی پژوهش جهت مطالعه و آمادگی اولیه برای مصاحبه شوندگان ارسال می شود و در ابتدای جلسه مصاحبه نیز در مورد کارهای انجام شده به طور مختصر توضیح داده شد.

از سوی دیگر، بر اساس دیدگاه کرسول و کرسول<sup>۹</sup> (۲۰۱۸)، پژوهشگران کیفی در هر پژوهش از راهبردهای جهت اعتبار بخشی به پژوهش خود استفاده کنند. اعتبارسنجی پژوهش از طریق کدگذاری توسط دو پژوهشگر بررسی همکار و تدبیر اعضا صورت پذیرفته است. کدگذاری توسط دو نفر (پژوهشگر و یک همکار) به صورت جداگانه انجام شد و کدهای استخراج شده در مقایسه با هم قرار گرفتند. ضریب کاپای کوهن ۸۶/۹٪ و عدد معناداری ۰/۰۰۱ به دست آمد که نشان از توافق تقریباً کامل بین دو کدگذاری دارد. از سوی دیگر، علاوه بر خود پژوهشگر، اساتید راهنما و مشاور مقوله ها و مدل توسط سه نفر از پژوهشگران حوزه کسب و کار و صنایع خدماتی بررسی و نظرات آن ها جهت غنی سازی و بهبود مدل بهره گرفته شد. جهت تطبیق اعضا با توجه به تحصیلات مرتبط سه نفر از مصاحبه شوندگان نتایج فرآیند کدگذاری تحلیل و مقوله پردازی و مدل سازی با آنها به اشتراک گذاشته شد و مطابق نظر آنها بازبینی و اصلاح شد.

### ۴. یافته های پژوهش

۹. Creswell & Creswell

۷. Strauss & Corbin

۸. Grounded Theory

مقوله اصلی	مقوله فرعی	نمونه مفاهیم مستخرج از مصاحبه‌ها
		آسیب‌شناسی فرایندها با رویکرد عرضه و تقاضا بازار
	شدت رقابت مبتنی بر تغییر بازار	شناسایی رفتارهای تبلیغاتی رقبا ارزیابی نقاط قوت و ضعف رقبا خارجی شناسایی استانداردهای محصول در بازار رقابتی تحلیل فعالیت‌های احتمالی رقبا جمع‌آوری اطلاعات رقبا
	طرح‌های تحولی	نوآوری مدل کسب‌وکار منابع ملموس منابع نامشهود زنجیره ارزش

#### - شرایط زمینه‌ای

شرایط زمینه‌ای، بیانگر مجموعه خاصی از ویژگی‌های مربوط به پدیده است که به شکل عمومی به مکان رویدادها و وقایع مربوطه اشاره دارد. ویژگی‌های زمینه‌ای شامل عواملی می‌شوند که بدون آن‌ها تحقق الگوی کسب‌وکارهای مقاومتی در صنایع خدماتی در سازمان‌ها امکان‌پذیر نیست و زمینه شرایط خاصی را که در آن راهبردها برای اداره، کنترل و پاسخ به پدیده صورت می‌گیرد، فراهم می‌کنند. این شرایط را مجموعه‌ای از مفاهیم، مقوله‌ها و متغیرهای زمینه‌ای تشکیل می‌دهند (محمدی، ۱۳۹۳). در این پژوهش پیچیدگی بازار، برنامه‌های تشویقی و ارزیابی فنی و اکوسیستم کسب‌وکار عوامل اصلی زمینه‌ای الگوی کسب‌وکارهای مقاومتی در صنایع خدماتی هستند که در جدول ۳ نشان داده شده است.

#### جدول ۳. مقوله‌های زمینه‌ای (اصلی و فرعی)

مقوله اصلی	مقوله فرعی	نمونه مفاهیم مستخرج از مصاحبه‌ها
	پیچیدگی بازار	طراحی نیاز مشتریان در شرایط بحران توجه به محدودیت‌های خارجی دیجیتالی شدن پلتفرم‌های خدماتی الگوهای مبتنی بر دیجیتال

در این پژوهش داده‌ها هم‌زمان با جمع‌آوری مصاحبه‌ها، بر مبنای فرآیند استراوس و کوربین (۱۹۹۸)، به صورت یادداشت‌برداری هم‌زمان، مستندسازی شده‌اند. البته با پیاده‌سازی محتوای مصاحبه‌ها به صورت فایل متنی، تجزیه و تحلیل و کدگذاری داده‌ها صورت پذیرفت. پس از بررسی داده‌های به دست آمده از متن ۱۵ مورد مصاحبه انجام شده، ۲۷ مقوله، طبق جدول ۲ تا ۸ استخراج گردید.

#### - شرایط علی

در این مدل شرایط علی، رویدادهایی هستند که موقعیت‌ها و مسائل مرتبط با یک پدیده را خلق کرده و تشریح می‌کنند که افراد و گروه‌ها، چرا و چگونه به روش‌های خاصی پاسخ می‌دهند (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸). شرایط علی شامل مواردی از مقولات است که به طور مستقیم بر الگوی کسب‌وکارهای مقاومتی در صنایع خدماتی رقابتی تأثیر می‌گذارد یا این عوامل به گونه‌ای ایجادکننده و توسعه‌دهنده پدیده هستند. در این پژوهش سه مقوله ارزیابی شرایط محیطی، فرایندهای تحقیق و توسعه<sup>۱</sup> و شدت رقابت مبتنی بر تغییر بازار شرکت و طرح‌های تحولی عوامل تجربی هستند که می‌توانند ایجادکننده شرایط علی الگوی کسب‌وکارهای مقاومتی در صنایع خدماتی باشند. مقوله‌های مربوط به شرایط علی در جدول ۲ نشان داده شده است.

#### جدول ۲. مقوله‌های علی (اصلی و فرعی)

مقوله اصلی	مقوله فرعی	نمونه مفاهیم مستخرج از مصاحبه‌ها
فعالیت‌های بلندمدت در دانش و تکنولوژی توسعه شرکت‌های تحقیقاتی بازاریابی آموزش شبکه فروش آمادگی لازم در واحدهای تحقیق و توسعه	ارزیابی شرایط محیطی	شناسایی درست مساله توسعه تعاملات مطلوب با واسطه‌ها درک شرایط بحرانی (تحریم) تمرکز بر هدف گذاری مطلوب در شرایط بحران
	فرایندهای تحقیق و توسعه	فعالیت‌های بلندمدت در دانش و تکنولوژی توسعه شرکت‌های تحقیقاتی بازاریابی آموزش شبکه فروش آمادگی لازم در واحدهای تحقیق و توسعه

مقوله اصلی	مقوله فرعی	نمونه مفاهیم مستخرج از مصاحبه‌ها
		تغییرات تکنولوژیکی کاهش روابط بین کسب و کارها و مشتریان در شرایط بحرانی (کرونا) کاهش اشتراک‌گذاری اطلاعات کسب و کارها گردش آزاد اطلاعات
	قوانین داخلی موجود	انجام فرآیند کارشناسی و ارزیابی عدم هماهنگی و چارچوب‌های قانونی مالیات‌های سنگین عدم ثبات قوانین مجوزهای کسب و کار
	موانع کسب و کارها در شرایط تحریم	عدم توجه به سازماندهی و قابلیت‌های کسب و کارهای خدمانی فقدان برنامه‌های بازاریابی نسبت به مقوله صادرات بازار خارجی محدود بودن منابع مالی عدم آگاهی مدیران از شرایط بحرانی (تحریم، جنگ...) دانش اندک مدیران از نقاط قوت و ضعف رقبا کاهش ارتباطات نزدیک با تکنولوژی کاهش سازماندهی کسب و کارهای خدمانی تغییرات مداوم ساختار بازار خدماتی

**- مقوله محوری**

پدیده مدنظر باید محوریت داشته باشد، یعنی همه مقوله‌های اصلی دیگر بتوانند به آن ربط داده شوند و به تکرار در داده‌ها ظاهر شود، به این معنا که در همه یا تقریباً همه موارد، نشانه‌هایی وجود دارند که به آن مفهوم اشاره می‌کنند. پدیده محوری، به ایده یا پدیده‌هایی اطلاق می‌شود که اساس و محور فرایندی است که تمام مقوله‌های اصلی دیگر به آن ربط داده می‌شود. در این پژوهش ۴ مقوله قابلیت رقابتی در بازار صادرات، قابلیت‌های منابع انسانی، توانمندسازی و کارآفرینی در بازار به عنوان مقوله‌های محوری الگوی کسب و

مقوله اصلی	مقوله فرعی	نمونه مفاهیم مستخرج از مصاحبه‌ها
	برنامه‌های تشویقی	تامین مالی صنایع خدماتی ارائه تسهیلات کم بهره حمایت‌های کافی دولت ایجاد باشگاه مشتریان ایجاد طرح‌های تشویقی کارا
	ارزیابی فنی	لزوم سرمایه‌گذاری در کیفیت محصولات و خدمات تلاش در جهت بهبود ساختار نرم‌افزاری سهم بازار الگوی رقابتی ارزیابی زیرساخت‌های فناورانه دور شدن از نزدیک بینی بازار
	اکوسیستم کسب و کار	انعطاف‌پذیری و پاسخ به موقع به چالش‌های اکوسیستم فعلی پذیرش فناوری‌های جدید پایدار سرمایه‌گذاری در فناوری جدید راه‌حل‌های تکنولوژیکی مبتنی بر زیست محیطی

**- شرایط مداخله گر**

شرایط مداخله‌گر شامل شرایط عام‌تری همچون زمان، فضا و فرهنگ می‌شود که به عنوان تسهیل‌گر یا محدودکننده راهبردها عمل می‌کنند. این شرایط در راستای تسهیل یا محدودیت کنشی / کنشی متقابل در زمینه خاصی عمل می‌کنند. هر یک از این شرایط، طیفی را تشکیل می‌دهند که تأثیر آن‌ها از بسیار دور تا بسیار نزدیک متغیر است (محمدی، ۱۳۹۳). در این پژوهش سه مقوله ریسک‌های بازار، قوانین داخلی موجود و موانع کسب و کارها در شرایط تحریم به عنوان مقوله‌های شرایط مداخله‌گر بر مبنای الگوی کسب و کارهای مقاومتی در صنایع خدماتی در نظر گرفته شده است که در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴. مقوله‌های مداخله‌گر (اصلی و فرعی)

مقوله اصلی	مقوله فرعی	نمونه مفاهیم مستخرج از مصاحبه‌ها
۳ ۴ ۵ ۶	ریسک‌های بازار	تغییر ترجیحات مشتریان در طول زمان نوسان ارز

مقاومتی به عنوان راهبردها بر مبنای مقوله های محوری الگوی کسب و کارهای مقاومتی در صنایع خدماتی رقابتی در نظر گرفته شده است که در جدول ۶ نشان داده شده است.

جدول ۶. مقوله راهبردها (کنش / واکنش. اصلی و فرعی)

مقوله اصلی	مقوله فرعی	نمونه مفاهیم مستخرج از مصاحبه ها
مقوله های محوری	قابلیت رقابتی	تبدیل تهدیدهای ناشی از بحران به فرصت در بازار صادرات
	در بازار صادرات	دانش رقابتی پویا مبتنی بر مشارکت همکاری با رقبای خارجی
	توسعه سرمایه دانش در بازار صادرات	کمیته فروش و صادرات
	انتقال دانش صادرات	ارزیابی ریسک منابع انسانی
	آموزش های کاربردی	توسعه دانش کاربردی مدیران
	تیم سازی	توانمندسازی
	شبکه سازی	فرهنگ سازی
	توسعه چابکی سازمانی در کسب و کارهای خدماتی	آموزش کارآفرینی
کارآفرینی در بازار	توسعه برنامه های آموزشی	
ارتقای جایگاه آموزش در فعالیت های کارآفرینی	ارتنای جایگاه آموزش در فعالیت های کارآفرینی	
شناخت نیازهای واقعی مشتری	مشارکت با مشتری	
رفتار مشتریان	توجه به نیازهای پنهان مشتریان	
ارزیابی دیدگاه های مشتریان بالقوه	بررسی نظرات مشتریان در حال تغییر	
ارزیابی تجربه مشتریان از خرید	ارزیابی تجربه مشتریان از خرید	
کسب و کارها مقاوم در جهت خصوصی سازی	چابکی استراتژیک	ارزیابی تغییرات بازار مبتنی بر بومی سازی محصولات موجود
قابلیت انعطاف پذیری	پاسخ به تغییرات در بازارها	استفاده بهینه از فرصت های جدید
توسعه کیفیت و سرعت خدمات	سرمایه انسانی	قابلیت های بازاریابی و فروش
تقویت زنجیره تامین	تفکر استراتژیک	تفکر کارآفرینانه
انتخاب کانال های تبلیغاتی کارآمد	ارتباطات مطلوب	توسعه محصولات جدید
روابط مطلوب صنایع با مشتریان	کسب محصولات با کیفیت در مقایسه با رقبا	ارائه اطلاعات باارزش در بازار رقابتی
توسعه محصولات دانش بنیان	دیجیتالی شدن کسب و کارها	زنجیره ارزش استراتژیک
مشارکت فعال	مشارکت فعال	توسعه سرمایه اجتماعی
آمادگی مستمر	آمادگی مستمر	روابط شبکه ای
اتحادیه های صنفی قوی	کاهش هزینه	تمایز رقابتی
تمرکز بر توسعه ساختارهای داخلی	کسب و کارها خدماتی	کسب و کارها خدماتی

- پیامدها

کارهای مقاومتی در صنایع خدماتی در نظر گرفته شده است که در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول ۵. مقوله های محوری (اصلی و فرعی)

مقوله اصلی	مقوله فرعی	نمونه مفاهیم مستخرج از مصاحبه ها
مقوله های محوری	قابلیت رقابتی	تبدیل تهدیدهای ناشی از بحران به فرصت در بازار صادرات
	در بازار صادرات	دانش رقابتی پویا مبتنی بر مشارکت همکاری با رقبای خارجی
	کمیته فروش و صادرات	توسعه سرمایه دانش در بازار صادرات
	انتقال دانش صادرات	ارزیابی ریسک منابع انسانی
	آموزش های کاربردی	توسعه دانش کاربردی مدیران
	تیم سازی	توانمندسازی
	شبکه سازی	فرهنگ سازی
	توسعه چابکی سازمانی در کسب و کارهای خدماتی	آموزش کارآفرینی
کارآفرینی در بازار	توسعه برنامه های آموزشی	
ارتقای جایگاه آموزش در فعالیت های کارآفرینی	ارتنای جایگاه آموزش در فعالیت های کارآفرینی	
شناخت نیازهای واقعی مشتری	مشارکت با مشتری	
رفتار مشتریان	توجه به نیازهای پنهان مشتریان	
ارزیابی دیدگاه های مشتریان بالقوه	بررسی نظرات مشتریان در حال تغییر	
ارزیابی تجربه مشتریان از خرید	ارزیابی تجربه مشتریان از خرید	

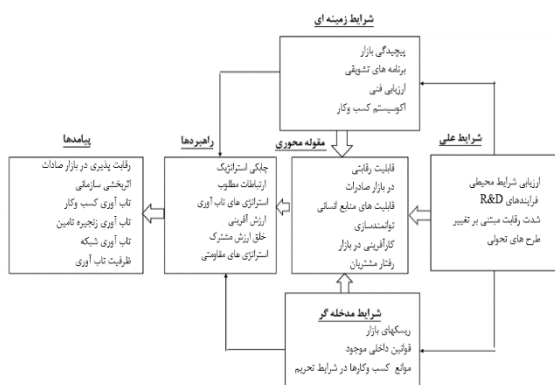
- راهبردها

راهبردها، در واقع طرح ها و کنش هایی هستند که خروجی مقوله محوری مدل بوده و به پیامدها ختم می شوند. راهبردها، مجموعه تدابیری هستند که برای مدیریت، اداره یا پاسخ به پدیده تحت بررسی اتخاذ می شوند ( استراوس و کوربین، ۱۹۹۸) در این پژوهش ۴ مقوله چابکی استراتژیک، ارتباطات مطلوب، استراتژی های تاب آوری ارزش آفرینی، خلق ارزش مشترک و استراتژی های

مقوله اصلی	مقوله فرعی	نمونه مفاهیم مستخرج از مصاحبه‌ها
	تاب‌آوری شبکه	همکاری شبکه‌ای بهبود ساختار شبکه‌ای توسعه ظرفیت جذب شبکه کسب‌وکار
	ظرفیت تاب‌آوری	ایجاد حس مشترک رهبری تحول در شرایط بحران افزودگی منابع توسعه منابع شبکه‌ای

شکل ۱، روابط میان مقوله‌ها را بر اساس مدل پارادایمی پس از ارزیابی و تأیید توسط مشارکت‌کنندگان پژوهش را نشان می‌دهد.

شکل ۱. مدل کسب‌وکارهای مقاومتی در صنایع خدماتی (مدل پارادایمی پژوهش)



### ۵. بحث و نتیجه‌گیری

الگوی نهایی به دست آمده نشان می‌دهد که در صنایع خدماتی، دیدگاه کل‌نگر و توجه به جنبه‌های مختلف حوزه بازاریابی به بازاریابی دیجیتال مبتنی بر ارزش آفرینی با در نظر گرفتن شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر ضروری است. پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل کسب‌وکارهای مقاومتی در صنایع خدماتی با استفاده از نظریه داده‌بنیاد انجام پذیرفت. تحلیل داده‌های حاصل از مرور نظام‌مند مطالعات مرتبط و مصاحبه با ۱۵ نفر از خبرگان، به تدوین مدل منجر شده است. نتایج پژوهش مشتمل بر ارائه عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌ای، مقوله محوری، پیامدها و تدوین راهبردها در جهت توسعه کسب‌وکارهای مقاومتی در صنایع خدماتی است که در قالب مدل پارادایمی منطبق بر نظریه داده بنیاد ارائه شده است. این مدل برخلاف مدل‌های

پیامدها همان برون‌داده‌ها یا نتایج کشش‌ها و واکنش‌ها هستند (محمدی، ۱۳۹۳). بخش آخر مدل پیامدهای الگوی الگوی کسب‌وکارهای مقاومتی در صنایع خدماتی مرتبط است. با توجه به کدگذاری باز، مفاهیم مربوط به پیامدهای مدل استخراج شده اند، سپس با توجه به حرکت رفت و برگشت میان تم‌ها و مفاهیم مقوله‌های اصلی استخراج و نام‌گذاری شده‌اند و بر همین اساس پیامدها در سه بخش مربوط به رقابت‌پذیری در بازار صادرات، اثربخشی سازمانی و تاب‌آوری کسب‌وکار، تاب‌آوری زنجیره تامین کسب‌وکار خدماتی، تاب‌آوری شبکه و ظرفیت تاب‌آوری به عنوان پیامدهای الگوی کسب‌وکارهای مقاومتی در صنایع خدماتی بر طبقه‌بندی شده است. جدول ۷ به مقوله‌ها و مفاهیم مربوط به پیامدها می‌پردازد.

جدول ۷. مقوله پیامد (اصلی و فرعی)

مقوله اصلی	مقوله فرعی	نمونه مفاهیم مستخرج از مصاحبه‌ها
نتیجه	رقابت‌پذیری در بازار صادرات	برآوردن تقاضای مشتری حفظ روابط بلندمدت تعیین جایگاه بلندمدت در صادرات سودآوری بهبود کیفیت خدمات
	اثربخشی سازمانی	استفاده از قابلیت‌های موجود و جدید ارتقای پاسخگویی مطلوب توسعه فعالیتهای نوآورانه به کارگیری ایده های نوین قابلیت دسترسی راحت به خدمات بازار صادرات
	تاب‌آوری کسب‌وکار	حفظ و تداوم فعالیت‌ها در شرایط تحریم ریسک‌پذیر بودن تشخیص نقاط قوت و ضعف ایجاد تمایز شناسایی فرصت‌های کارآفرینانه
	تاب‌آوری زنجیره تامین کسب‌وکار خدماتی	توسعه آمادگی پاسخگویی تداوم سازگاری با زنجیره توسعه قابلیت‌های انعطاف‌پذیری زنجیره‌تامین



شناسایی شده محدود به کسب و کارهای مقاومتی نبوده و نگرش‌های همراه با صنایع خدماتی را نیز شامل می‌شود. به‌علاوه مدل پژوهش محدودیت خاصی را برای شمول انواع صنایع خدماتی که ممکن است در پژوهش‌های بعدی شناسایی شوند را ایجاد نمی‌کند. در همین راستا در پژوهش گلیان و قاسمی (۱۳۹۶)، در بررسی تأثیر بازاریابی دیجیتال بر رقابت‌پذیری بنگاه‌های اقتصادی به این نتیجه رسیدند که بازاریابی دیجیتال تأثیر مستقیم و مثبتی بر ارزش‌آفرینی و رقابت‌پذیری بنگاه‌ها دارد. بوبان و همکاران (۲۰۲۰)، نیز تأثیر آن را بر ارتقای ارزش‌آفرینی برند و موقعیت‌یابی برند بسیار مهم عنوان کردند. به علاوه بوسکا و برتراندیس (۲۰۲۰)، نیز در مطالعات خود به عنوان پژوهش‌های بازاریابی دیجیتال یک تعیین‌کننده رفتار مصرف‌کنندگان و شرکت‌ها می‌دانند. بنابراین، با توجه به نقش مهم کسب و کارهای خدماتی در رشد سازمان‌ها، در هر صنعتی که فعالیت می‌کنند و تعداد کم پژوهش‌های صورت‌گرفته در این زمینه در ایران، بزرگ‌ترین سهم این پژوهش، ایجاد درک عمیق‌تری به حوزه خدمات است. براین اساس پیشنهاد می‌شود بهره‌گیری از انعطاف‌پذیری و توجه به وضعیت توسعه اکوسیستم کسب و کار به‌عنوان یکی از استراتژی‌ها در تشخیص نیاز بازار و پاسخگویی مناسب به روند بازار کمک زیادی می‌کند. با استفاده از این روش می‌توان نگرش مطلوبی را نسبت به محصولات و خدمات خود ایجاد کرد و این موضوع را که آیا نیازهای آن‌ها به خوبی برآورده شده یا خیر، مورد بررسی قرار داد با این حال، با استفاده از موارد زیر می‌توان از این روش بهره‌مند شد: بر مبنای نیاز بازار، نظرات مشتریان را بررسی کرد و به درخواست‌های آن‌ها پاسخ داد تا بتوان به بهبود توسعه و بهره‌وری کسب و کار کمک کرد. به مدیران توصیه می‌شود در تدوین راهبردهای صنایع خدماتی، به اهمیت ظرفیت مقاوم سازی، پیش بینی و آینده نگری چندجانبه از سوی مدیران عالی توجه داشته باشند و در این راستا به مواردی همچون قابلیت‌های رقابتی در توسعه کسب و کار خدماتی در همه سطوح توجه زیادی مبذول دارند. به مدیران

پیشنهاد می‌شود با تأکید بر مقاوم سازی در کسب و کارهای خدماتی بستر دستیابی به توسعه و رشد اقتصادی، کارایی مدیریت جامع و سرمایه انسانی را فراهم نمایند. بقا و تداوم بنگاه‌ها در هر سیستم اقتصادی در گرو این است که بتوانند با استفاده حداکثری از منابع خود ارزش افزوده ایجاد کنند. ایجاد رویکرد و برنامه‌ریزی بلندمدت و استراتژیک، در شرایط بحرانی در مدیران تمام بخش‌های صنایع خدماتی و همچنین ایجاد گروه‌های جمع‌آوری و توزیع اطلاعات از نیازهای مصرف‌کنندگان و حرکات رقبا در محیط تلاطمی و رقابتی کنونی، می‌تواند راهکاری ضروری برای بهبود و ارتقا تدوین نقشه راه، توسعه طرح‌های تحولی پیشرفته و بکارگیری آن‌ها در محصولات جدید باشد. ایجاد روحیه ریسک‌پذیری در میان بخش منابع انسانی باعث ترغیب آنها به خلاقیت و نوآوری می‌شود و همواره در تلاش و پیگیری فرصت‌های جدید در بهره‌وری و اثربخشی سازمانی برمی‌آیند. به مدیران پیشنهاد می‌شود با تشکیل جلسات طوفان مغزی در شرکت برای ارائه راهکارهای اجرایی در توسعه مدل‌های کسب و کار بر مبنای مقاوم سازی کسب و کار، ابتکار عمل را در بازار برای ورود به بازارهای نوظهور به دست گیرند. همچنین با ایجاد برنامه‌های تشویقی در مقام راهبردی در حیطه بازاریابی در جهت‌گیری بازار، می‌توانند موجب بهره‌وری و ارتقای کسب و کار خدماتی شوند. به منظور پوشش محدودیت‌های مرتبط با تحلیل و تحلیلگر، از همکار تحقیق در برخی از فازهای پژوهش استفاده شد و به منظور حصول اطمینان بیشتر از یافته‌ها، با نظرسنجی از خبرگان طی دو مرحله و با استفاده از ابزار پرسشنامه، به اعتبارسنجی نتایج و ارزیابی مدل از نظر «قابل فهم بودن»، «جامع بودن»، «کاربردی بودن» و «نوآوری» پرداخته شد که نتایج این نظرسنجی‌ها نیز نشان از اعتبار مدل نهایی دارد. با توجه به دوره زمانی انجام پژوهش در زمان شیوع بیماری کرونا، محقق برای مصاحبه با خبرگان، با محدودیت‌های زیادی مواجه بوده است، بنابراین زمان زیادی برای هماهنگی و انجام مصاحبه صورت گرفته است.

منابع

Comprehensive Analysis of Productivity in the Service Industry Using the Multi-Grounded Theory Approach. *Journal of Production and Operations Management*, 12(3), 19-40.

Galbusera, L., Cardarilli, M., & Giannopoulos, G. (2021). The ERNCIP survey on COVID-19: Emergency & Business Continuity for fostering resilience in critical infrastructures. *Safety Science*, 139, 105161.

Grönroos, C. (2000). Service marketing comes of age. *Handbook of Services Marketing Management*; SAGE Publications: London, UK, 13.

Grönroos, C., & Ojasalo, K. (2004). Service productivity: Towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services. *Journal of Business research*, 57(4), 414-423.

Manoharan, K., Dissanayake, P., Pathirana, C., Deegahawature, D., & Silva, R. (2022). Assessing the performance and productivity of labour in building construction projects through the application of work-based training practices. *Construction Innovation*, (ahead-of-print).

Moore, K., Coates, H., & Croucher, G. (2019). Investigating applications of university productivity measurement models using Australian data. *Studies in Higher Education*, 44(12), 2148-2162.

Ostrom, A. L., Parasuraman, A., Bowen, D. E., Patrício, L., & Voss, C. A. (2015). Service research priorities in a rapidly changing context. *Journal of service research*, 18(2), 127-159.

Rew, D., Jung, J. and Cha, W. (2018), "Service productivity vs service quality: a zero-sum game?", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35 ( 9), 1835-1852.

Rew, D., Jung, J. and Lovett, S. (2021), "Examining the relationships between innovation, quality, productivity, and customer satisfaction in pure service

چیت سازان، هستی؛ داوری، علی؛ جلالی؛ محمد (۱۳۹۷). ارزیابی عوامل مؤثر بر ظرفیت تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط. *نشریه توسعه کارآفرینی*، شماره ۳، ۴۲۱-۴۴۰

راهدار، غزاله (۱۳۹۵). کسب‌وکار در آئینه قوانین و مقررات. دومین همایش ملی مدیریت کسب‌وکار، همدان.

ساعتچی، لیلا (۱۳۹۶). مدیریت کسب‌وکار. اولین همایش بین‌المللی علوم مدیریت پیشرفت‌ها، نوآوری‌ها و چالش‌ها.

فلاح، محمدرضا؛ مرادی، محمد؛ ملکی، محمدحسن (۱۴۰۰). تاب‌آوری کسب‌وکارها. دومین کنفرانس بین‌المللی چالش‌ها و راهکارهای نوین در مهندسی صنایع و مدیریت حسابداری.

فلاح، محمدرضا. (۱۳۹۹). فراترکیب خلق تاب‌آوری پویا مقابل بحران کرونا در حوزه کسب‌وکارهای نوپا. *نشریه مدیریت کسب و کارهای بین‌المللی*، 3(2)، 117-136.

ورمزیاری، حجت؛ ایمانی، بابک (۱۳۹۶). تحلیل تاب‌آوری کسب‌وکارهای روستایی در شهرستان ملکان. *نشریه توسعه کارآفرینی*، شماره ۱، ۲۰۰-۱۸۱.

Aspara, J., Klein, J.F., Luo, X., & Tikkanen, H. (2018). The dilemma of service productivity and service innovation: An empirical exploration in financial services. *Journal of service research*, 21(2), 249-262.

Carraresi, L., & Bröring, S. (2021). How does business model redesign foster resilience in emerging circular value chains? *Journal of Cleaner Production*, 289, 125823

Dahles, H., & Susilowati, T. P. (2015). Business resilience in times of growth and crisis. *Annals of Tourism Research*, 51, 34-50.

Etezadi, S., Hoseen, S., Zandieh, M., Jafarnejad, A., & Sadeghi Moghadam, M. R. (2021). Developing a Model for

companies", *The TQM Journal*, 33 (1), 57-70.

Roche, I. C., Romero, J., & Sellers-Rubio, R. (2019). Retail services efficiency: impact of country-specific factors. *International Journal of Retail & Distribution Management*.

Safari, H., Zandieh, M., & Etezadi, S. (2021, May). Challenges and Important Issues for Assessment of Services Productivity. In 25th International Electricity Distribution Conference (pp. 18-19).

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage Publications. Thousand Oaks.

Uddin, M., Chowdhury, A., Anderson, K., & Chaudhuri, K. (2021). The effect of COVID-19 pandemic on global stock market volatility: can economic strength help to manage the uncertainty? *Journal of Business Research*, 128, 31-44.

Van Buren III, H. J., Syed, J., & Mir, R. (2020). Religion as a macro social force affecting business: Concepts, questions, and future research. *Business & Society*, 59(5), 799-822.

Wacker, J., Hershauer, J., Walsh, K. D., & Sheu, C. (2014). Estimating professional service productivity: Theoretical model, empirical estimates and external validity. *International Journal of Production Research*, 52(2), 482-495.

Yanez-Arenas, J. (2013). *Dynamic triads: service innovation within a supply network* (Doctoral dissertation, University of Glasgow).