

طراحی مدل سازگاری کسب و کارهای ورزشی ایران

چکیده

هدف پژوهش سازگاری کسب و کارهای ورزشی ایران بود. پژوهش به لحاظ هدف کاربردی و از نوع تحقیقات کیفی با روش ناساختاریافته گلنزر بود. جامعه آماری خبرگان مدیریت ورزشی هستند که تخصص علمی، اجرایی یا هر دو را دارند. در پژوهش حاضر نظرات ۱۲ نفر از خبرگان طی مصاحبه نیمه ساختاریافته به روش هدفمند تا رسیدن به حد اشباع نظری جمع‌آوری گردید. پایایی مصاحبه‌ها با استفاده از روش مطالعه توافق درون موضوعی ۰/۷۳ به دست آمد. برای تحلیل داده‌ها از روش مقایسه مداوم در طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی توسط نرم‌افزار مکس کیودا نسخه ۲۰۱۸ استفاده شده است. ۵۷ کد در مرحله کدگذاری باز و ۱۰ محور در کدگذاری محوری به دست آمد و در نهایت عوامل سازگاری در ارزش پیشنهادی، سازگاری فناوری اطلاعات، سازگاری محرک‌های محیطی، سازگاری بازار دیجیتال، سازگاری با شرایط بازار و سازگاری پویا بر سازگاری کسب و کارهای ورزشی ایران تاثیر دارد. مدل مطالعه به دلیل یکپارچگی می‌تواند راهنمای خوبی برای کسب و کارهای ورزشی به منظور شناخت عوامل سازگاری کسب و کارهای آنها باشد تا بتوانند در شرایط پویای موجود مزیت رقابتی بین رقبای خود ایجاد نمایند.

واژگان کلیدی: سازگاری، بازار دیجیتال، کسب و کارهای ورزشی، فناوری اطلاعات

Designing the compatibility model of Iran's sports businesses

The aim of the research was the compatibility of Iran's sports businesses. The research was applied in terms of purpose and qualitative research with Glazer's unstructured method. The statistical population is sports management experts who have scientific, operational or both expertise. In the present study, the opinions of 12 experts were collected through semi-structured interviews in a targeted manner until reaching theoretical saturation. The reliability of the interviews was obtained using the intra-subject agreement study method of 0.73. For data analysis, the method of continuous comparison was used during three stages of open, central and selective coding by Max Kyuda software version 2018. 57 codes were obtained in the open coding stage and 10 axes were obtained in the axial coding, and finally the compatibility factors in value proposition, information technology compatibility, environmental stimuli compatibility, digital market compatibility, market conditions compatibility and dynamic compatibility on the compatibility of Iranian sports businesses. It has an effect. Due to its integrity, the study model can be a good guide for sports businesses in order to know the compatibility factors of their businesses so that they can create a competitive advantage among their competitors in the current dynamic conditions.

Keywords: adaptability, digital market, sports businesses, technology

امروزه دغدغه‌ی سازمان‌ها بیشتر از اینکه بر موفقیت تمرکز داشته باشد، بر بود و نبود تأکید دارد. اما سازگاری سازمانی چیست؟ سیستمی که توانایی تغییر خود و یا محیطش به منظور بقا در یک سیستم را داشته باشد، سیستم سازگار نامیده می‌شود. از دیدگاه علوم اجتماعی «سازگاری سازمانی عبارتست از توانایی یک سازمان برای تغییر خود و یا راه‌های انجام کار در سازمان، به منظور بقا در محیط متغیر، که این تغییرات به هیچ وجه در زمان طراحی سازمان پیشبینی نشده بودند (هاتم^۱، ۲۰۰۷). از دیدگاه هاتم (۲۰۰۷) و بر مبنای تئوری‌های سازمانی، سازگاری سازمانی را از سه دیدگاه می‌توان مورد بررسی قرار داد. دزیلوا^۲ (۲۰۰۶) اعتقاد دارد که «سازگاری سازمانی فرایند اصلاح و جایگزینی در سازمان یا برخی از عناصر آن، به منظور تطبیق با تغییرات محیطی می‌باشد». هر سازمانی برای تحقق رسالت و هدف غایی خود، مجموعه‌ای از اهداف بلندمدت تدوین می‌کند. استراتژی‌ها ابزاری هستند که شرکت می‌تواند به وسیله آن به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد (دیوید، ۱۳۸۰). در بازارها و صنایع مختلف، عوامل یا پیشران‌های مختلفی می‌توانند به سازگاری مدل کسب و کار منجر شوند. برای مثال در بازار ایران که در بسیاری از منابع علمی به عنوان یک بازار نوظهور در نظر گرفته می‌شود. عوامل متفاوتی از بازارهای توسعه یافته نظیر خلأهای نهادی، نیازهای متفاوت مشتریان و کمبود شرکا می‌تواند بر کسب و کار سازمان تأثیر بگذارد. مهمترین محرک‌ها یا پیشران‌های سازگاری مدل کسب و کار را نیاز به سازگاری با ذینفعان خارجی، تغییر در محیط رقابتی و فرصت‌های ایجادشده به وسیله فناوری معرفی کردند. بر این اساس به منظور فراهم‌آوری شرایط لازم و کافی برای اجرای سازگاری مدل کسب و کار در سازمان یاز است تا مهمترین پیشران‌های محیطی تأثیرگذار بر بروز سازگاری و تغییر مدل کسب و کار شناسایی شوند (دیلمی‌عضدی، ۱۳۹۹). تغییر کسب و کار را فرآیندی دانستند که در آن مدیریت به صورت عمدی و فعالانه‌ای فعالیت‌های درون و برون سازمانی و روابط آنها را متناسب با محیط تغییر می‌دهد. این تعریف نشان می‌دهد که تغییر در مدل کسب و کار عمدی، با هدف و در پاسخ به تغییرات و پیشران‌های محیطی صورت می‌گیرد. علیرغم وجود متون قابل توجه در زمینه مدل کسب و کار و نوآوری آن، مفهوم سازگاری کسب و کار کمتر مورد توجه قرار گرفته است. در این میان برخی از پژوهش‌ها تنها تأثیر چند پیشران محیطی بر سازگاری کسب و کار را بررسی کرده‌اند. لادین و دکسبوک^۳ (۲۰۱۶) در مطالعات خود بر این مسئله تأکید کرده و ضرورت مطالعه بیشتر در این خصوص را پیشنهاد کرده‌اند. کامپراث و همکاران^۴ (۲۰۱۴) در مطالعه خود عنوان کردند که بخش عمده‌ای از مبانی نظری مدل کسب و کار از نقش زمینه (بافت) تجاری غفلت

1. Hudem

2. De Zilwa

3. Laudien & Daxböck

4. Kamprath

کرده اند. جانسون^۵ (۲۰۱۰) چهار عنصر مدل کسب و کار را شامل ارزش پیشنهادی مشتری، فرمول سود، منابع کلیدی و فرآیند کلیدی برشمرد. با بررسی و جمع بندی این مطالعات و همچنین مطالعات دیگری نظیر وولپل و همکاران^۶ (۲۰۰۴)، ساهنیو و همکاران^۷ (۲۰۱۱)، بادن-فالر و ماناگمالتین^۸ (۲۰۱۳)، بالبونی و بورتولزی^۹ (۲۰۱۵) و کلاس^{۱۰} (۲۰۱۷) می توان نتیجه گرفت که هیچ یک از عوامل شناسایی شده مدل کسب و کار در بستر سازگاری مدل کسب و کار قرار گیرند، ولی بدون انجام پژوهشی منسجم در کسب و کارهای ورزشی نمی توان صحت آن اطمینان یافت. اگرچه دانش علمی درباره تأثیرات تغییرات محیطی بر مدل های کسب و کار بسیار محدود است، طیفی از رویکردها که محیط خارجی و نیروهای محرک را مفهوم سازی کرده اند. اقتصاد به سرعت در حال تغییر و فشار همتایان در میان رقبا باعث می شود که کسب و کار به طور مداوم مدل های تجاری فعلی خود را مورد بازنگری و تنظیم مجدد قرار دهد. بنابراین، مدل های کسب و کار باید انعطاف پذیر و سازگار با تغییرات خارجی باشند و باید به صورت پویا کنترل و مدیریت شوند. این مقاله یک چارچوب مفهومی برای مدل های تجاری تطبیقی ایجاد می کند، که تصمیم گیرندگان در استراتژی و مدیریت فناوری اطلاعات را قادر می سازد تا مدل های کسب و کار را با استراتژی و فرآیندهای کسب و کار در هم تنیده کنند تا روابط پیچیده بین این سطوح توصیفی مختلف یک شرکت را تحلیل کنند. بر اساس عناصر اصلی مدل های کسب و کار، تأثیر متقابل این عناصر با جنبه هایی از استراتژی سازمانی و فرآیندهای کسب و کار بررسی می شود و پتانسیل های نوآوری های فناوری اطلاعات برای مطابقت با دیدگاه سازگاری تجاری تطبیقی شناسایی می شوند. بنابراین محقق سعی دارد به این سوال پاسخ بدهد عوامل موثر بر سازگاری کسب و کارهای ورزشی ایران چگونه است؟

روش شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از نظر ماهیت پژوهش، اکتشافی-کاربردی؛ نحوه و روش پژوهش، کیفی؛ پارادایم حاکم بر پژوهش، تفسیری؛ و روش تجزیه و تحلیل داده ها تئوری داده بنیاد روش ناساختاریافته گلپزرو منبع گردآوری داده ها شامل مصاحبه می باشد. جامعه آماری متشکل از خبرگانی است که در زمینه مدیریت ورزشی تخصص علمی، اجرایی و یا هر دو را دارند. برای انجام مصاحبه عمیق و نیمه ساختاریافته، مدیران تولیدی های ورزشی، متخصصین مدیریت ورزشی کشور به روش نمونه گیری هدفمند انتخاب شده اند و سپس به بیان آراء و دیدگاه های خود درباره سؤالات مصاحبه پرداخته اند. نمونه گیری تا زمان اشباع داده ها

5 . Johnson

6 . Voelpel et al

7 . Sawhney et al

8 . Baden-Fuller

9 . Balboni

10 . Clauss

ادامه یافت. در نتیجه تعداد ۱۲ نفر در بخش کیفی به منظور انجام مصاحبه در این پژوهش مشارکت داشته‌اند.

جدول ۱- وضعیت تخصص مصاحبه‌شوندگان

تخصص	فراوانی	درصد فراوانی
مدیران تولیدی های ورزشی	۸	۶۶/۶۶
اعضای هیات علمی	۴	۳۴/۳۴
جمع	۱۲	۱۰۰

به منظور بررسی پایایی مصاحبه از روش توافق درون موضوعی دو کدگذار استفاده گردید. به همین منظور از یک دانشجو مقطع دکتری مدیریت ورزشی درخواست شد تا به عنوان همکار پژوهش در بخش کدگذاری در پژوهش حاضر مشارکت نماید؛ سه مصاحبه انتخاب شد و نتایج حاصل از کدگذاری دو نفر در جدول گزارش شده است. همچنین درصد پایایی درون موضوعی از فرمول ذیل محاسبه گردید (خواستار، ۲۰۰۹).

$$\text{درصد توافق درون موضوعی} = \frac{\text{تعداد توافقات} * 2}{\text{کل تعداد کدها}} * 100$$

جدول ۲- پایایی داده‌ها

عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	عدم توافقات	پایایی باز آزمون
مصاحبه اول	۱۲	۵	۷	۰/۸۳
مصاحبه دوم	۱۵	۶	۹	۰/۸۰
مصاحبه سوم	۱۴	۵	۹	۰/۷۱
جمع	۴۱	۱۶	۲۵	۰/۷۳

به منظور تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های انجام شده از روش ناساختاریافته گلیزر توسط نرم‌افزار مکس کیودا نسخه ۱۱۲۰۱۸ استفاده شد. این روش دارای سه مرحله می‌باشد. مرحله اول کدگذاری باز انجام می‌شود. در کدگذاری باز فرآیند تحلیل است که از طریق آن، مفاهیم شناسایی شده و ویژگی‌ها و ابعاد آنها در داده‌ها کشف می‌شوند (لی، ۱۲، ۲۰۰۱). در این مرحله نظریه پرداز داده بنیاد، مقوله‌های اولیه اطلاعات در خصوص پدیده در حال مطالعه را، به وسیله بخش‌بندی اطلاعات شکل می‌دهد. (کرسول، ۱۳، ۲۰۰۵). به عبارت دیگر به منظور استخراج داده‌ها از مصاحبه‌های انجام شده در مرحله کدگذاری باز بعد از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها به متن، کدگذاری باز به صورت کدگذار مفاهیم کلیدی انجام می‌شود. و با تجزیه و تحلیل متن مصاحبه‌های

11 . Maxqda2018

12 . Lee

13 . Creswell

موجود کدهای باز اولیه ایجاد می‌شود. در این تحقیق کد باز اولیه از ۱۲ مصاحبه انجام شده ۱۰۶ کد به‌دست آمد و پس از خلاصه‌سازی کدهای مشابه تعداد کدهای باز نهایی ۵۷ کد به‌دست آمد.

جدول ۳- کدهای باز نهایی

کدهای باز نهایی	کدهای باز نهایی	کدهای باز نهایی
شبکه سازی برای جذب منابع جدید	تغییر در تجهیزات	اشتیاق مدیران برای استفاده از فناوری های جدید
پیکربندی مجدد منابع مختلف	تغییر در ساختارها، فرآیندها و فعالیت ها	سازگاری محصول با بازاریابی دیجیتال
برنامه پیوسته تحقیق و توسعه	تغییر در مدل های درآمدی	سازگاری مشتریان با بازاریابی دیجیتال
قابلیت به روز رسانی منابع کسب و کار	تغییر در سرمایه مورد استفاده	اختصاص بودجه به بازاریابی دیجیتال
سیال بودی منابع	تغییر در ساختارهای هزینه های تولید	لذت بخش بودن استفاده از بازاریابی دیجیتال
ساختار و انگیزه تغییر در سازمانی	سازگاری مرتبط با رقبا	داشتن برنامه بازاریابی دیجیتال
تدوین استراتژی سازگاری مدون	سازگاری با شرایط بازار	جذب افراد خلاق به منظور ارزیابی
تغییر در پیشنهادات	سازگاری در ترجیحات	جذب افراد با دانش به منظور ارزیابی
تغییر در محصولات	سازگاری در مشتریان	ارتباط با بازیگران و افراد مهم صنعت ورزش
تغییر در خدمات	سازگاری تغییر و پویایی بازار	تعامل و همکاری با شرکای داخلی و خارجی
تغییر در بخش ها	سازگاری با تغییر ذینفعان	شبکه سازی برای جذب منابع جدید
تغییر در بازارهای مشتریان	سازگاری با تغییر تامین کنندگان	پیکربندی مجدد منابع مختلف
تغییر در روابط با مشتریان	سازگاری با تغییر توزیع کنندگان	برنامه پیوسته تحقیق و توسعه
تغییر در کانال ها	سازگاری فناوری اطلاعات	قابلیت به روز رسانی منابع کسب و کار
تغییر در ارائه ارزش به مردم	سازگاری با ورود سریع فناوری اطلاعات	سیال بودی منابع
تغییر در ارائه ارزش به جامعه	سازگاری با تغییر فناوری تولید و خدمت	ساختار و انگیزه تغییر در سازمانی
تغییر در بخش ها و بازارهای مشتریان	ایجاد فرصت های زیاد با تغییر فناوری	تدوین استراتژی سازگاری مدون
تغییر در کانال های مختلف	پیش بینی نرم افزارهای خدماتی آینده	

تغییر در روابط با مشتریان	ایجاد فرصت های زیاد با تغییر فناوری
تغییر در منابع و دارایی ها	اشتیاق کارکنان برای استفاده از فناوری های جدید

در مرحله دوم کدگذاری محوری انجام شد. کدگذاری محوری، فرآیند ربطدهی مقوله‌ها و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است. این کدگذاری به این دلیل محوری نامیده می‌شود که کدگذاری حول محور یک مقوله تحقق می‌یابد (لی، ۲۰۰۱). در این مرحله مقوله‌ها، ویژگی‌ها و ابعاد حاصل از کدگذاری باز تدوین شده و سر جای خود قرار می‌گیرد تا دانش فزاینده‌ای در مورد روابط ایجاد گردد (لی، ۲۰۰۱). به عبارت دیگر کدگذاری محوری موجب ایجاد مقوله‌ها و زیر مقوله‌ها می‌گردد. در این مرحله تمامی کدهای باز نهایی دوباره بازبینی و با ادبیات تحقیق مقایسه گردیده است.

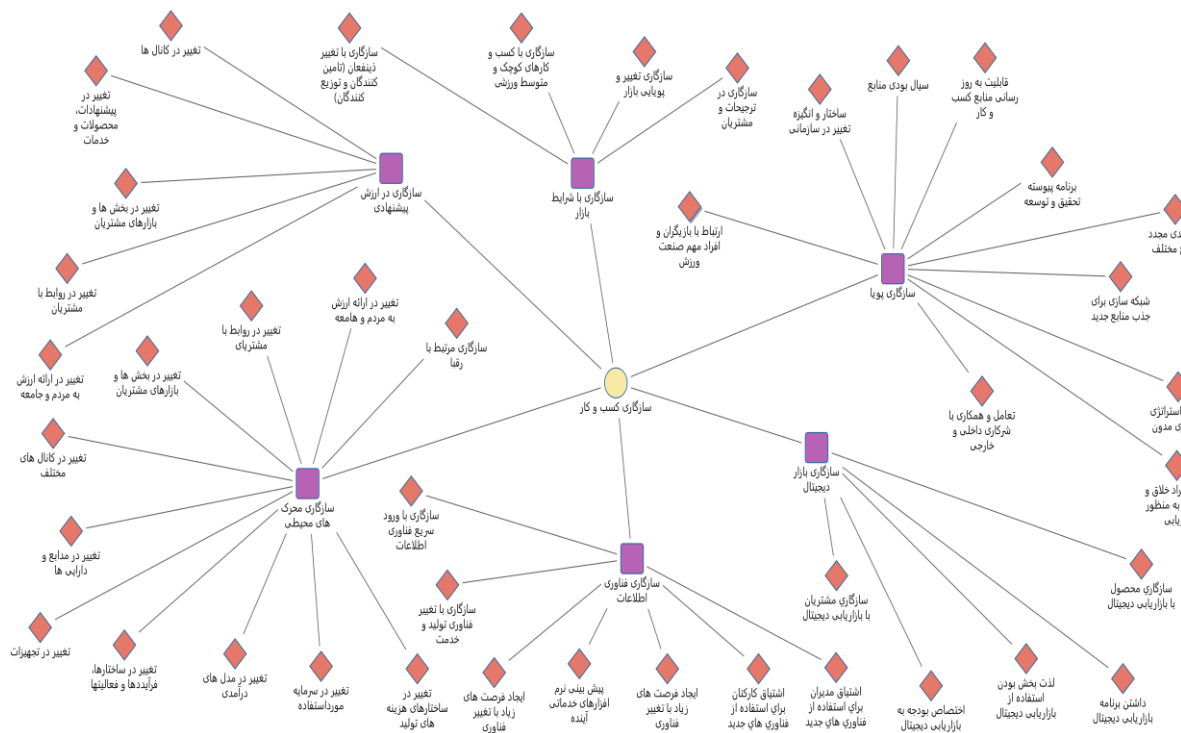
جدول ۴- مقوله‌های محوری

تغییر در ساختار منابع	عواما اقتصادی
تغییر در سرمایه	عوامل مرتبط با بازار
عوامل شرایط فرهنگی و اجتماعی	تغییر در باطاز و مشتریان
تغییر فناوری	مشاهده و ارزیابی محیط
مزیت و ارزش ها	روابط و کانال های ارتباطی

مرحله سوم استفاده از کدگذاری انتخابی کدگذاری انتخابی عبارت است از فرآیند انتخاب دسته بندی اصلی، مرتبط کردن نظام مند آن با دیگر دسته بندی ها، تأیید اعتبار این روابط، و تکمیل دسته‌بندی‌هایی که نیاز به اصلاح و توسعه بیشتری دارند. کدگذاری انتخابی بر اساس نتایج کدگذاری باز و کدگذاری محوری، مرحله اصلی نظریه پردازی است. به این ترتیب که مقوله محوری را به شکل نظام‌مند به دیگر مقوله‌ها ربط داده و آن روابط را در چارچوب یک روایت ارائه کرده و مقوله‌هایی را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند، اصلاح می‌کند. در تحقیق حاضر نتایج به‌دست آمده به شکل مدل ارائه می‌شود.

جدول ۵- محورهای نهایی

سازگاری در ارزش پیشنهادی	سازگاری فناوری اطلاعات
سازگاری محرک های محیطی	سازگاری بازار دیجیتال
سازگاری با شرایط بازار	سازگاری پویا



شکل ۱- مدل سازگاری کسب و کارهای ورزشی ایران

بحث و نتیجه گیری

نتایج تحقیق نشان داد که سازگاری در ارزش پیشنهادی بر سازگاری کسب و کارهای کوچک ورزشی تاثیر دارد. نتایج تحقیق با برخی از نتایج تحقیقات ناسهلوز (۲۰۱۸)، کورتیمیگلیا و همکاران (۲۰۱۶) همخوانی می باشد. سازگاری ارزش پیشنهادی به معنای تغییر و سازگاری در پورفولیو راه حل ها و چگونگی ارائه آنها است. در بازارها و صنایع مختلف، عوامل یا پیشران های مختلفی می توانند به سازگاری مدل کسب و کار منجر شوند. برای مثال در بازار ایران که در بسیاری از منابع علمی به عنوان یک بازار نوظهور در نظر گرفته می شود. عوامل متفاوتی از بازارهای توسعه یافته نظیر خلأهای نهادی، نیازهای متفاوت مشتریان و کمبود شرکا می تواند بر کسب و کار سازمان تاثیر بگذارد. مهمترین محرک ها یا پیشران های سازگاری مدل کسب و کار را نیاز به سازگاری با ذینفعان خارجی، تغییر در محیط رقابتی و فرصت های ایجادشده به وسیله فناوری معرفی کردند. بر این اساس به -منظور فراهم آوری شرایط لازم و کافی برای اجرای سازگاری مدل کسب و کار در سازمان یاز است تا مهمترین پیشران های محیطی تأثیرگذار بر بروز سازگاری و تغییر مدل کسب و کار شناسایی شوند

نتایج تحقیق نشان داد که سازگاری محرک های محیطی بر سازگاری کسب و کارهای کوچک ورزشی تاثیر دارد. عوامل اجتماعی اشاره به تغییر در عوامل فرهنگی، هنجارها، ارزش ها و عوامل مذهبی دارد. علیرغم وجود متون قابل توجه در زمینه مدل کسب و کار و نوآوری، مفهوم سازگاری کسب و کار و پیشران های محیطی آن کمتر موردتوجه قرار گرفته است. آهوکاناگاس و میلیکوسکی (۲۰۱۴)، سائبی و همکاران (۲۰۱۶) و لادین و دکسبوک (۲۰۱۶) همسو با نتایج تحقیق نیز در مطالعات خود بر این مسئله تأکید کرده و ضرورت مطالعه بیشتر در این خصوص را پیشنهاد کرده اند. ساویک و همکاران (۲۰۱۶) تغییر مدل کسب و کار را فرآیندی دانستند که در آن مدیریت به صورت عمدی و فعالانه ای فعالیت های درون و برون سازمانی و روابط آنها را متناسب با محیط تغییر می دهد. این تعریف نشان می دهد که تغییر در مدل کسب و کار عمدی، با هدف و در پاسخ به تغییرات و پیشران های محیطی صورت می گیرد.

نتایج تحقیق نشان داد که سازگاری با شرایط بازار بر سازگاری کسب و کارهای کوچک ورزشی تاثیر دارد. نتایج تحقیق با برخی از نتایج تحقیق با نتایج تحقیقات هیلیکا و هیلیک (۲۰۱۳) همخوان می باشد. لادین و دکسبوک (۲۰۱۶) در مطالعات خود بر این مسئله تأکید کرده و ضرورت مطالعه بیشتر در این خصوص را پیشنهاد کرده اند. کامپراث و همکاران (۲۰۱۴) در مطالعه خود عنوان کردند که بخش عمده ای از مبانی نظری مدل کسب و کار از نقش زمینه (بافت) تجاری غفلت کرده اند. شرایط بازار بازار به کلیه مسائل و تغییرات مربوط به بازار، مشتریان و شرکا اشاره دارد. نتیجه بررسی مبانی نظری و مصاحبه های صورت گرفته نشان داد که عوامل مرتبط با بازار دارای چهار مفهوم از قبیل سازگاری در ترجیحات و مشتریان، سازگاری تغییر و پویایی بازار، سازگاری با تغییر ذینفعان (تامین کنندگان و توزیع کنندگان)، سازگاری با رقبای ورزشی می تواند باشد.

نتایج تحقیق نشان داد که سازگاری فناوری فناوری اطلاعات بر سازگاری کسب و کارهای کوچک ورزشی تاثیر دارد. نتایج تحقیق با برخی از نتایج تحقیقات ناسهولز (۲۰۱۸)، کورتیمیگلیا و همکاران (۲۰۱۶) همخوان می باشد. سائبی و همکاران (۲۰۱۶) همسو با نتایج تحقیق مهم ترین محرک ها یا پیشران های سازگاری مدل کسب و کار را نیاز به سازگاری با ذینفعان خارجی، تغییر در محیط رقابتی و فرصت های ایجادشده به وسیله

فناوری معرفی کردند. صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات در ایران به دلیل ماهیت فناوری محور و پیچیدگی بالا، در ساله ای اخیر همواره تغییرات زیادی را تجربه کرده و همواره یکی از صنایع بسیار رقابتی در ایران بوده است. بدیهی است که در چنین شرایطی، تغییر و بازنگری در کسب و کار همواره الزامی بوده است و شواهد نیز نشان می دهد سازمان هایی که به این تغییرات بی توجه بوده اند مجبور به خروج از بازار شده اند. کسب و کارهای کوچک ورزشی نیز از این قاعده مستثنا نمی باشند.

نتایج تحقیق نشان داد که سازگاری بازار دیجیتال بر سازگاری کسب و کارهای کوچک ورزشی تاثیر دارد. این یافته با برخی از نتایج تحقیقات لادین و پیچ (۲۰۱۹) همخوان می باشد. همسو با نتایج تحقیق سوتو-آکوستا و همکاران (۲۰۱۵) بیان می کند که کاربرد سازگاری دیجیتال در جهت خلق ارزش منحصر بفرد، بهترین فرصت ها را برای کسب و کارهای کوچک فراهم نماید. تحلیل اثر سازگاری دیجیتال بر عملکرد بنگاه های نوظهور مهم است. استفاده از ابزارهای دیجیتال و پیاده سازی زیرساخت های مربوط به آن، می توان سازگاری زیادی با پیشرفت های جهانی در بر داشته باشد. به همین جهت، موفقیت در اجرای این گونه طرح ها برای کسب و کارهای کوچک به امری ضروری تبدیل شده است. لادین و پیکم (۲۰۱۹) به بررسی دیجیتالی شدن شرکت های خدماتی بر تغییر مدل کسب و کار آنها پرداخته اند. که نشان دادند به منظور سازگاری کسب و کار نیاز به سازگاری دیجیتالی می باشد.

نتایج تحقیق نشان داد که سازگاری پویا بر سازگاری کسب و کارهای کوچک ورزشی تاثیر دارد. نتایج تحقیق با برخی از نتایج تحقیقات ناسهولز (۲۰۱۸)، کورتیمیگلیا و همکاران (۲۰۱۶) همخوان می باشد. قابلیت های پویا می تواند به عنوان توانایی بهره بردی از فرصت های جدید و تغییر در مدل کسب و کار فعلی با پیکربندی مجدد زنجیره ارزش و محافظت از دارایی های دانش، شایستگی ها، دارایی های مکمل و فناوری ها به منظور دستیابی به پویایی تعریف می گردد. کسب و کارهایی که در محیط های پویا فعالیت می کنند، به منظور حفظ مزیت های خود دو تغییر پیش رو دارند. لادین و داکس باک (۲۰۱۶) بیان می کنند تلاش برای تطابق خود با محیط با سازگاری مدل کسب و کار؛ نوآوری در مدل کسب و کار به منظور شکل دهی به بازار، ولی نکته مهم آن است که محیط فرارقابتی، فشار زیادی برای کارایی بالاتر و قیمت

پایین تر وارد می کند و در این شرایط سازمان ها نیازمند سرعت به منظور هماهنگی با نوآوری ها هستند. با توجه به نیاز دائم به تحول در اساس مزیت رقابتی، می توان انتظار داشت که نوآوری مدل کسب و کار در محیط رقابتی ناکارا و حتی مضر باشد. در واقع در بازارهای فرارقابتی، کسب و کارها منابع اندکی برای نوآوری دارند و نتایج نیز به سرعت در میان رقبا پخش می شود.

به طور کلی می توان بیان کرد که ضرورت کسب مزیت رقابتی برای شرکت ها جهت ادامه رقابت و سود آوری بر کسی پوشیده نیست. بنابراین فرایند و یا منابعی که به این موضوع برسند اهمیت فراوانی دارند. نگرش بر مبنای منابع نگرشی بسیار مفید است که از طریق آن شرکت ها با راهکارهای متفاوت درصد ایجاد منابع و فرصت های جدید می باشند. در نهایت با توجه به نتایج تحقیق انجام شده تغییر در تجهیزات، تغییر در ساختارها، فرآیندها و فعالیتهای، تغییر در مدل های درآمدی، سازگاری محصول و مشتریان با بازاریابی دیجیتال، شبکه سازی برای جذب منابع جدید، پیکربندی مجدد منابع مختلف، برنامه پیوسته تحقیق و توسعه و قابلیت به روز رسانی منابع کسب و کار پیشنهاد می شود.

منابع

دیلمی عضدی، آرمان؛ حسینی، سید حمید خداداد؛ کردنائیج، اسدالله؛ مشبکی اصفهانی، اصغر (۱۳۹۹). مفهوم پردازی سازگاری الگوی کسب و کار و پیشران های محیطی آن در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات ایران. چشم انداز مدیریت بازرگانی، ۱۹(۴۱)، ۱۳-۳۷.

Baden-Fuller, C. & Mangematin, V. (2013) Business models: a challenging agenda. *Strategic Organization*, 11, 418–427.

Balboni, B., Bortoluzzi, G. (2015). Business Model Adaptation and the Success of New Ventures. *Journal of Entrepreneurship Management and Innovation (JEMI)*, 11(1), 119-140.

Clauss, T. (2017). Measuring business model innovation: conceptualization, scale development, and proof of performance. *R&D Management*, 47(3), 385-403.

De Zilwa, D. (2006). Organizational culture and values and the adaptation of academic units in Australian universities, *Higher Education*, 54 (4), 557-574.

Hutem, A. (2007). *Adaptation or Expiration in Family Firms: Organizational flexibility in emerging economies*, Edward Elgar Publishing, Inc.

Johnson, M. (2010). *Seizing the white space*. Boston: Harvard Business School Publishing.

Kamprath. Martin, Van den Broek. Antonius, Eppinger. Elisabeth, Halecker. Bastian, (2014). *How to Paint the Canvas? - The Business Model Environment Template*”, *Proceedings of ISPIM Conferences*, Issue 25, p1.

Laudien, S. M., Daxböck, B. (2016). Path dependence as a barrier to business model change in manufacturing firms: insights from a multiple-case study. *J Bus Econ*, 86, 611–645.

Laudien, S.M., Pesch, R. (2019). Understanding the influence of digitalization on service firm business model design: a qualitative-empirical analysis. *Rev Manag Sci* 13, 575–587

Sawhney, M., Wolcott, R.C., & Arroniz, I. (2011). The 12 different ways for companies to innovate. *MIT Sloan Management Review*, 47(3), 28–34.

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.