

مفهوم سازی و تبیین الگوی سازگاری مدل کسب و کار در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات

نویسندگان: آرمان دیلمی عضدی^۱، سید حمید خداداد حسینی^{۲*}، دکتر اسدالله کردنائیج^۳، دکتر اصغر مشبکی اصفهانی^۴

۱. دانشجوی دکتری مدیریت راهبردی، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس (Arman_deilami@ymail.com)

۲. استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس (نویسنده مسئول)

۳. استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس (naeij@modares.ac.ir)

۴. استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس (moshabak@modares.ac.ir)

* Email: khodadad@modares.ac.ir

چکیده

سازمان‌ها در خلا فعالیت نمی‌کنند بلکه بخشی از یک اکوسیستم بزرگ هستند که تحت تاثیر آن هستند و بر آن تاثیر می‌گذارند. تغییر در محیط کسب و کار مانند تغییر در قوانین، رقابت، فناوری‌های جدید نیازمند این است که مدل کسب و کار سازمان با این شرایط سازگار شود. بنابراین نیاز است که سازمان‌ها از طرفی محرک‌های محیطی تاثیرگذار بر مدل کسب و کار را شناسایی کنند و از طرف دیگر قابلیت‌های پویای موردنیاز به منظور سازگاری را در خود ایجاد نمایند تا بتوانند در بازار رقابتی امروز باقی بمانند. هدف این پژوهش تبیین الگوی سازگاری مدل کسب و کار و شناسایی محرک‌های محیطی تاثیرگذار و قابلیت‌های پویای موردنیاز برای سازگاری مدل کسب و کار است. برای این منظور با استفاده از نظریه داده بنیاد چندگانه به تحلیل داده‌های حاصل از مرور نظام‌مند ادبیات (۱۵ سال اخیر) و نیز مصاحبه با خبرگان صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات ایران (۱۸ نفر)، که به صورت غیراحتمالی و هدفمند (گلوله برفی) انتخاب شده‌اند، پرداخته شده است. نهایتاً مدلی توسعه یافته که در آن به منظور پاسخ به سوالات تحقیق، محرک‌های محیطی موثر بر سازگاری مدل کسب و کار در شش گروه عوامل سیاسی و قانونی، اقتصادی، بازار، فناوری، اجتماعی و رقبا و قابلیت‌های پویای موردنیاز به منظور سازگاری مدل کسب و کار در چهار گروه قابلیت مشاهده و ارزیابی خارجی، اکتساب منابع خارجی، پیکربندی مجدد منابع داخلی و نوسازی منابع داخلی مفهوم‌پردازی شده‌اند. همچنین سازگاری مدل کسب و کار نیز در سه گروه سازگاری در ارزش پیشنهادی، سازگاری در خلق ارزش و سازگاری در کسب ارزش مفهوم‌پردازی شده‌اند. مدل این مطالعه به دلیل یکپارچگی می‌تواند راهنمای خوبی برای شرکت‌های فعال در زمینه فناوری اطلاعات و ارتباطات به منظور شناخت محرک‌های محیطی و قابلیت‌های پویای موردنیاز به منظور سازگاری مدل کسب و کار باشد.

کلیدواژه‌ها: سازگاری مدل کسب و کار، قابلیت‌های پویا، محرک‌های محیطی، داده بنیاد چندگانه، صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات

نشریه علمی راهبردهای بازرگانی

(دانشور رفتار)

Journal of Business Strategies

مقاله پژوهشی
صفحه ۹۹-۷۷

- دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۰۱/۲۵
- تاریخ بازنگری: ۱۳۹۹/۰۳/۲۷
- پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۵/۱۹
- تاریخ انتشار: ۱۳۹۹/۰۶/۲۵

*Journal of
Business Strategies
Shahed University
Twenty-sixth Year
No.15
Spring & Summer
2020*

نشریه علمی
دانشگاه شاهد

سال بیست و ششم - دوره ۱۷
شماره ۱۵
بهار و تابستان ۱۳۹۹

مقدمه

متفاوت مشتریان و کمبود شرکا می‌تواند بر مدل کسب‌وکار سازمان تاثیر بگذارد. بر این اساس به منظور فراهم‌آوری شرایط لازم و کافی برای اجرای سازگاری مدل کسب‌وکار در سازمان نیاز است تا مهمترین محرک‌های محیطی تاثیرگذار بر بروز سازگاری مدل کسب‌وکار شناسایی شوند.

به علاوه تغییر سیستماتیک در مدل کسب‌وکار در مواجهه با پویایی‌های محیطی نیاز به قابلیت‌هایی دارد که نیاز است در سازمان ایجاد شوند. قابلیت‌ها در مرکز مدل کسب‌وکار هستند و وجود قابلیت‌های پویا سازمان را قادر به تغییر مدل کسب‌وکار می‌سازد [۸]. قابلیت‌های پویا می‌تواند به عنوان توانایی بهره‌برداری از فرصت‌های جدید و تغییر در مدل کسب‌وکار فعلی با پیکربندی مجدد زنجیره ارزش به منظور دستیابی به مزیت رقابتی پایدار تعریف شود [۹]. بنابراین نه تنها باید مولفه‌های سازگاری مدل کسب‌وکار و محرک‌های محیطی تاثیرگذار بر آن شناسایی شوند، بلکه باید عوامل توانمندساز سازگاری را نیز بررسی کرد.

لیکن علی‌رغم وجود متون قابل توجه در زمینه مدل کسب‌وکار و نوآوری آن، مفهوم سازگاری مدل کسب‌وکار و محرک‌های محیطی تاثیرگذار و قابلیت‌های پویای موردنیاز برای سازگاری مدل کسب‌وکار بسیار کمتر موردتوجه قرار گرفته است. در این میان برخی از مطالعات تنها به بررسی تاثیر چند محرک محیطی (آهوکانگاس^۱ و میلیکوسکی [۱۰]، کیل و همکاران^۲ [۱۱]، لوبک و پیکت^۳ [۱۲]، سائبی^۴ و همکران [۲]، گیتا و بس^۵ [۱۳]، قضی^۶ و همکاران [۱۴] و یک یا چند قابلیت پویای موردنیاز (دن‌اوور و مارتین^۷ [۱۵]، بالوکو^۸ و همکاران [۱۶]، دلسه و امار^۹ [۱۷]، گرگور^{۱۰} [۱۸]، باتیستلا^{۱۱} [۱۹]، بر سازگاری مدل کسب‌وکار پرداخته‌اند و هیچ مطالعه‌ای مولفه‌های

دستیابی به موفقیت به وسیله یک سازمان و ایجاد ارزش برای مدت زمان طولانی بستگی به دارا بودن یک مدل کسب‌وکار کارا دارد. برای این منظور سازمان‌ها باید همواره نیروهای محیطی خود را پایش کرده و خود را با این تغییرات سازگار کنند تا بتوانند در محیط رقابتی باقی بمانند [۱]. به طور کلی تحقیقات و ادبیات، در حال حرکت از مفهوم سازی مدل کسب‌وکار در یک نقطه از زمان به دیدگاهی پویاتر از مدل کسب‌وکار مانند نوآوری و سازگاری مدل کسب‌وکار هستند [۲]. امروزه پویایی و تغییر مدل کسب‌وکار یک الزام برای سازمان‌ها به منظور بهره‌برداری از فرصت‌های خلق ارزش و به طور کلی کسب موفقیت است [۳].

اما شرکت‌هایی که در محیط‌های پویا و رقابتی فعالیت می‌کنند، به منظور حفظ مزیت‌های خود دو تغییر پیش‌رو دارند، ۱) تلاش برای تطابق خود با محیط از طریق سازگاری مدل کسب‌وکار با تغییرات محیطی (۲) نوآوری در مدل کسب‌وکار به منظور شکل‌دهی به بازار از طریق خلق نوآوری مخرب [۴]. اما نکته مهم آن است که محیط فرارقابلی فشار زیادی برای کارایی بالاتر و قیمت پایین‌تر وارد می‌کند و در این شرایط سازمان‌ها نیازمند سرعت به منظور هماهنگی با نوآوری‌های سریع هستند. با توجه به نیاز دائم به تحول در اساس مزیت رقابتی، می‌توان انتظار داشت که نوآوری مدل کسب‌وکار در محیط رقابتی ناکارا و حتی مضر باشد [۵]. در واقع بازارهای فرارقابلی، شرکت‌ها منابع اندکی به منظور نوآوری دارند و نتایج نیز به سرعت در میان رقبا پخش می‌شود [۶]. در این جا سازگاری مدل کسب‌وکار به منظور تطبیق و همراستایی موقت با محیط پیشنهاد می‌شود. این سازگاری به سازمان‌ها اجازه دهد که به سرعت به تقاضاهای بازارهای جدید پاسخ دهند [۴].

همچنین در بازارها و صنایع مختلف، عوامل یا محرک‌های مختلفی می‌توانند منجر به سازگاری مدل کسب‌وکار یا به عبارتی تغییر مدل کسب‌وکار شوند. برای مثال در بازار ایران که در بسیاری از منابع آکادمیک به عنوان یک بازار نوظهور در نظر گرفته می‌شود [۷]. عوامل متفاوتی از بازارهای توسعه یافته نظیر خلاءهای نهادی، نیازهای

¹ Ahokanagas and Myllykoski

² Kiel

³ Loebbecke and Picot

⁴ Saebi

⁵ Gupta and Bose

⁶ Ghezzi

⁷ Den Oever and Martin

⁸ Balocco

⁹ Deslee and Ammar

¹⁰ Groeger

¹¹ Battistella

درباره تأثیرات به خصوص تغییرات محیطی بر مدل‌های کسب‌وکار بسیار محدود است، طیفی از رویکردها که محیط خارجی و نیروهای محرک را مفهوم‌سازی کرده‌اند از جمله چارچوب پنج نیروی رقابتی پورتر و PESTEL در ادبیات فعلی موجود است [۳۰] که نیاز است تأثیرمحرک‌های محیطی به طور خاص بر سازگاری مدل کسب‌وکار بررسی شوند. در نهایت، ایجاد سازگاری در مدل کسب‌وکار و پاسخ به محرک‌های محیطی نیاز به ایجاد قابلیت‌های پویا در سازمان دارد. این قابلیت‌های به منظور شناسایی نیاز به تغییر و همچنین اعمال این تغییر و سازگاری در مدل کسب‌وکار مورد نیاز هستند.

سازگاری مدل کسب‌وکار

به طور کلی، تغییر در مدل کسب‌وکار سازمان، به معنای تغییر مجدد منطق تجاری سازمان، تفکر مجدد درباره ارزش ارائه‌شده به مشتریان و پیکربندی مجدد ساختاری است. در این زمینه، ضروری است که میان نوآوری مدل کسب‌وکار و سازگاری تمایز قائل شویم. نوآوری مدل کسب‌وکار به معنای تغییر بنیادی در مدل کسب‌وکار فعلی سازمان یا معرفی یک مدل جدید به بازار است. در مقابل سازگاری مدل کسب و کار، به معنای تغییرات و توسعه‌های تدریجی در مدل کسب‌وکار فعلی سازمان است [۵]. سازگاری مدل کسب‌وکار می‌تواند منجر به نوآوری شود ولی شرط لازم سازگاری، نوآوری نیست. همچنین سازگاری مدل کسب‌وکار در پاسخ به شرایط خارجی و هدفش دستیابی به همترازی و همراستایی با محیط است، در حالی که نوآوری مدل کسب‌وکار از عوامل داخلی و خارجی نشأت می‌گیرد و هدفش شکل‌دهی به بازار یا صنعت به وسیله خلق نوآوری مخرب است [۲].

بنابراین با توجه به این تفاوت‌ها می‌توان سازگاری مدل کسب‌وکار را نیاز به تغییر و سازگاری دائم مدل‌های کسب‌وکار به منظور تناسب با تغییر شرایط بازار تعریف کرد [۴]. از نظر داپفر^۳ و همکاران [۲۱] سازگاری مدل کسب‌وکار، فرآیند جستجو، انتخاب و توسعه مداوم خلق ارزش، ارائه ارزش و کسب ارزش بر اساس محیط پیرامون است. یکی از فاکتورهای کلیدی موفقیت برای کسب و کارهای جدید در محیط‌های با عدم اطمینان و پرتلاطم،

سازگاری مدل کسب‌وکار را شناسایی نکرده‌است. بنابراین نیاز به مطالعه کامل‌تری در این خصوص وجود دارد. محققینی نظیر سائبی و همکاران [۲]، لادین و دکسبوک^۱ [۵] بررسی و مطالعه بیشتر در خصوص سازگاری مدل کسب‌وکار و بررسی جوانب آن را پیشنهاد داده‌اند. در عمل نیز در سال‌های اخیر صنعت فاوا^۲ به دلیل پویایی و پیچیدگی بالا، 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 طوریکه برخی از سازمان‌هایی که به این تغییر بی‌توجه بودند مجبور به خروج از بازار شدند، این تغییر و پویایی بالا، منجر به انتخاب صنعت فاوا ایران به عنوان جامعه پژوهش شده است. حال با توجه به ضرورت سازگاری مدل کسب‌وکار، این پژوهش به دنبال آن است که الگوی سازگاری مدل کسب‌وکار را با توجه به مهمترین محرک‌های محیطی تأثیرگذار بر آن و قابلیت‌های پویا موردنیاز به منظور پیاده‌سازی آن، تبیین نماید.

پیشینه پژوهش

در راستای دستیابی به هدف تحقیق و تشریح الگوی سازگاری مدل کسب‌وکار نیاز است به بررسی سه مولفه پردازیم. در ابتدا سازگاری مدل کسب‌وکار و مولفه‌های قابل تغییر و سازگاری در مدل کسب‌وکار بررسی خواهد شد. طبق مطالعه IBM Global CEO، مدیران به طور فزاینده‌ای تحت فشارند که مدل‌های کسب‌وکارشان را با فاکتورهای پویا تطبیق دهند تا بتوانند همچنان در محیط در حال تغییر کسب‌وکار، رقابتی باقی بمانند [۲۰]. شرکت کداک شاهدهی بر این مدعاست که با ۱۴۰ هزار کارمند ورشکست شد و این امر به دلیل مقاومت کداک در تغییر و سازگاری با شرایط جدید بود. در مقابل آن موفقیت اینستاگرام تنها با ۱۴ کارمند دلیل دیگری بر این مدعاست. همه این مثال‌ها نشان از ضرورت و اهمیت تغییر و سازگاری مدل کسب‌وکار دارد [۳]. سازگاری مدل کسب‌وکار در پاسخ به تغییرات محیطی است بنابراین نیاز است که محرک‌های محیطی که منجر به این تغییر و سازگاری می‌شوند شناسایی شوند. اگرچه دانش آکادمیک

^۱ Laudien & Daxbock

^۲ فناوری اطلاعات و ارتباطات

^۳ Dopfer

محرك‌های محیطی موثر بر سازگاری مدل کسب‌وکار

هنگامی که مدل‌های کسب‌وکار مورد تشریح و تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند، بیشتر چارچوب‌های استفاده شده تنها مولفه‌های داخلی سازمان اصلی را در یک نقطه به خصوص از زمان به تصویر می‌کشند. برخی محققان بیان کردند بیان کردند که بخش عمده ای از ادبیات موجود از نقش زمینه (بافت) تجاری غفلت نموده‌اند [۱۰] [۲۹]. براساس مطالعات سه نوع اصلی پویایی‌های محیطی وجود دارد. جدول زیر این سه نوع پویایی‌های محیطی را بر اساس چهار بعد تناوب^۸ (میزان اختلالات محیطی در واحد زمان)، دامنه^۹ (میزان انحراف از شرایط اولیه ناشی از اختلال)، قابلیت پیش بینی^{۱۰} (درجه بی نظمی در الگوی کلی تغییر) و سرعت^{۱۱} (نرخ سرعت تغییر اختلالات) نشان می‌دهد [۳۱]. اگر بخواهیم این پویایی‌های محیطی را با انواع تغییرات در مدل کسب‌وکار مرتبط کنیم به جدول زیر خواهیم رسید.

از جدول زیر می‌توان نتیجه گرفت که رقابت پذیری محیطی (ابرقابت یا تلاطم محیطی) محیط‌هایی با سرعت تغییر بالا هستند که دائماً و بدون توقف در حال تغییر هستند. مشخصه‌های این محیط، تغییرات دائمی با شتاب زیاد و همراه با رقابت زیاد است. در این شرایط سازمان‌ها به طور دائم باید مدل کسب‌وکار خود را دگرگون و سازگار کنند [۲]. بنابراین در شرایط رقابتی سازگاری مدل کسب‌وکار به منظور تطبیق و همراستایی با محیط پیشنهاد می‌شود.

اما همانگونه که پیشتر اشاره شد، مطالعات محدودی به بررسی محرك‌های محیطی تاثیرگذار بر سازگاری مدل کسب‌وکار پرداخته‌اند و اکثر مطالعات تاثیر چند محرك به خصوص محیطی را بر مدل کسب‌وکار و تغییر آن سنجداده‌اند. گودام^{۱۲} و همکاران [۳۲] به بررسی تاثیر فشارهای سیاسی و یارانه بر تغییر مدل کسب‌وکار پرداخته‌اند. خاناقا^{۱۳} و همکاران [۳۳] تاثیر فناوری ابری را بر تغییر مدل کسب‌وکار مورد بررسی قرار داده است.

سازگاری مدل کسب‌وکار است که به معنای یادگیری سریع و سازگاری با تغییرات بازار است.

به منظور شناسایی و بررسی سازگاری مدل کسب‌وکار باید مولفه‌هایی که در این مدل دچار تغییر و سازگاری می‌شوند شناسایی شوند. علیرغم وجود مطالعات متعدد که 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^۱ [۲۲] سه مولفه انتخاب‌ها، عواقب و تئوری‌ها را به عنوان مولفه‌های مدل کسب‌وکار بر شمرده‌اند. استروالدر و پیگنر^۲ [۲۳] نه مولفه شامل بخش‌های مشتریان، گزاره ارزش، شرکای کلیدی، کانال‌ها، روابط مشتریان، فعالیت‌های کلیدی، منابع کلیدی، جریان درآمدی و ساختار هزینه را به عنوان مولفه‌های مدل کسب‌وکار آورده‌اند. زوت و آمیت^۳ [۲۴] دو مجموعه پارامتر شامل عناصر طراحی (محتوا، ساختار، حکمرانی) و زمینه طراحی (تازگی، وابستگی، مکمل، کارایی) را معرفی کردند. جانسون^۴ [۲۵] 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 تسه [۲۶]، لاندائو^۵ و همکاران [۱]، بالبونی و بورتولوزی^۶ [۲۷] و کلاس^۷ [۲۸] می‌توان به این نتیجه رسید هیچ یک از عوامل شناسایی شده مدل کسب‌وکار در بستر سازگاری مدل کسب‌وکار مورد بررسی قرار نگرفته است و اگرچه ممکن است جزو مولفه‌های سازگاری مدل کسب‌وکار قرار گیرند ولی بدون انجام پژوهشی منسجم نمی‌توان از صحت آن اطمینان یافت. لذا این پژوهش به دنبال پاسخ به این پرسش کلیدی است که مولفه‌های سازگاری مدل کسب‌وکار در صنعت فاوا ایران کدامند؟ و به عبارت دیگر کدام بخش از مدل کسب‌وکار در این صنعت، دچار تغییر و سازگاری می‌شوند.

⁸ Frequency

⁹ Amplitude

¹⁰ Predictability

¹¹ Velocity

¹² Gsodam

¹³ Khanagha

¹ Casadesus-Mansell and Ricart

² Osterwalder, A., Pigneur

³ Zott & Amit

⁴ Johnson

⁵ Landau

⁶ Balboni, Bortoluzzi

⁷ Claus

جدول ۱. رابطه پویایی‌های محیطی با سازگاری مدل کسب‌وکار [۲]

الگوی پویایی	تغییر منظم	رقابت پذیری محیطی	تغییر محیطی
تناوب	کم	زیاد	کم
دامنه	کم	کم-متوسط	زیاد
قابلیت پیش بینی	زیاد	متوسط	کم
سرعت	کم	بالا-مداوم	متناوب (دو مرحله ای)

انواع تغییر مدل کسب و کار تکامل مدل کسب و کار سازگاری مدل کسب و کار نوآوری مدل کسب و کار

قابلیت‌های پویای موردنیاز برای سازگاری مدل کسب‌وکار

تغییر سیستماتیک در مدل کسب‌وکار در مواجهه با پویایی‌های محیطی نیاز به قابلیت‌هایی در سازمان دارد که نیاز است که در سازمان ایجاد شوند [۴]. قابلیت‌های پویا می‌تواند به عنوان توانایی بهره‌برداری از فرصت‌های جدید و تغییر در مدل کسب‌وکار فعلی با پیکربندی مجدد زنجیره ارزش و محافظت از دارایی‌های دانشی، شایستگی‌ها، دارایی‌های مکمل و فناوری‌ها به منظور دستیابی به مزیت رقابتی پایدار تعریف شود [۹]. بنابراین سازمان‌ها به منظور مقابله با محیط همواره در حال تغییر، نیاز به قابلیت‌های تغییر مدل کسب‌وکار دارند که این قابلیت‌ها به معنای ظرفیت سازمان‌ها به منظور تعدیل، تطبیق و نوآوری در مدل کسب‌وکار در مواجهه با پویایی‌های محیطی است. فعالیت تحت شرایط رقابتی نیازمند پاسخ شرکت از طریق سازگاری سریع مدل کسب‌وکار با هدف هم‌راستایی مدل کسب‌وکار با محیط است. چون در این شرایط مزیت‌های مبتنی بر نوآوری ناشی از مدل کسب‌وکار نوآورانه به سرعت ناپدید می‌شوند [۲].

در این بحث نیز اکثر مطالعات تاثیر چند قابلیت پویا موردی بر تغییر مدل کسب‌وکار را مورد بررسی قرار داده‌اند و مدل جامعی که در برگرفته کلیه قابلیت‌های پویا موردنیاز برای سازگاری مدل کسب‌وکار باشد را ارائه نکرده‌اند. برای مثال اشتنهاگن^۳ و همکاران [۳۶]. نیاز به قابلیت‌های حیاتی مانند گرایش به تجربه و آزمایش، رویه متوازن استفاده از منابع، رهبری روشن، فرهنگ سازی قوی و تعهد کارکنان را بر شمرده است. به ویژه نقش

الگرن و وادین^۱ [۳۴] به بررسی تغییر مدل کسب و کار با ورود به یک بازار جدید پرداخته‌اند و نقش تفاوت بازارها را مورد بررسی قرار داده‌اند. لوبک و پیکوت [۱۲] تاثیر دیجیتالی شدن و کلان داده را بر تغییر و تحول مدل کسب و کار بررسی کرده‌اند. کیل و همکاران [۱۱] به بررسی تاثیر اینترنت اشیا بر مدل کسب و کار سازمان‌های بزرگ پرداختند. سائی و همکاران [۲] به بررسی تئوری‌های شدت تهدید و تئوری چشم‌انداز بر سازگاری مدل کسب‌وکار پرداختند و در نهایت لادین و پیچ^۲ [۳۵] به بررسی دیجیتالی شدن شرکت‌های خدماتی بر تغییر مدل کسب‌وکار آن‌ها پرداخته‌اند. از طرف دیگر بازار ایران نیز به عنوان یک بازار نوظهور، محرک‌های محیطی متفاوتی را در خود جای داده است که ضرورت بررسی جامع محرک‌های محیطی در بازار ایران را بیشتر می‌کند. لاندائو و همکاران [۱] سه نوع محرک محیطی متفاوت را شامل محیطی نهادی متفاوت، فقدان و کیفیت پایین شرکای خلق ارزش و بخش‌های مشتریان متفاوت را بر شمرده‌ند که تنها در بازارهای نوظهور بر مدل کسب‌وکار تاثیر می‌گذارند.

مرور مبانی نظری نشان می‌دهد که هیچ یک از مطالعات، مدل جامعی برای شناسایی محرک‌های محیطی تاثیرگذار بر سازگاری مدل کسب‌وکار ارائه نداده‌اند و کلیه آن‌ها صرفاً تاثیر یک یا چند محرک محیطی را بر تغییر مدل کسب‌وکار سنجیده‌اند. لذا یکی از اهداف این پژوهش شناسایی محرک‌های محیطی تاثیرگذار بر سازگاری مدل کسب‌وکار در صنعت فاوا ایران است.

^۱ Ahlgren, Jessica Lagerstedt Wadin

^۲ Laudien and Pesch

^۳ Achtenhagen

احساس می‌شود. لذا پرسش دیگر این پژوهش این است که قابلیت‌های پویای مورد نیاز به منظور سازگاری مدل کسب‌وکار در صنعت فاوا ایران کدامند؟

روش شناسی پژوهش

هدف اصلی پژوهش حاضر شناسایی و مفهوم‌پردازی الگوی سازگاری مدل کسب‌وکار در صنعت فاوا است. حصول این مهم با به کارگیری استراتژی‌های نظریه داده بنیاد چندگانه انجام شده است. گلدکول و کرونهلم [۳۷] با بررسی ادبیات و انجام پژوهش میدانی نقاط قوت و ضعف استراتژی نظریه داده‌بنیاد (GT) را شناسایی و آنها را مبنای توسعه استراتژی (MGT) قرار دادند. نظریه داده‌بنیاد چندگانه (MGT) که به نوعی روش تکمیلی و توسعه یافته نظریه داده‌بنیاد (GT) می‌باشد، با ترکیب رویکردهای قیاسی و استقرایی، چارچوب جامعی برای توسعه نظریه فراهم آورده است. خلاصه نقاط اشتراک و تمایز رویکردهای داده بنیاد و داده بنیاد چندگانه در جدول ۲ ارائه شده است.

آزمایش و تجربه به صورت تکراری در خلق نوآوری مدل کسب‌وکار تاکید شده است. بالوکو و همکاران [۱۶] در مطالعه خود به این نتیجه رسیدند که رویکرد استراتژی ناب و تفکر ناب نقش حیاتی در تغییر مدل کسب‌وکار دارد. گروگر و همکاران [۱۸] به منظور سازگاری مدل کسب‌وکار، ویژگی‌های سیستم‌های سازگار شونده را به عنوان قابلیت پویا برشمرد. باتیستلا و همکاران [۱۹] سه زیرقابلیت را برای تغییر و پیکربندی مجدد مدل کسب‌وکار شناسایی کردند که شامل قابلیت نوآوری استراتژیک، قابلیت سرمایه گذاری منابع و قابلیت شبکه سازی بوده است. مرور مبانی نظری نشان می‌دهد که هیچ یک از مطالعات مدل جامعی برای قابلیت‌های پویا موردنیاز برای سازگاری مدل کسب وکار ارائه نکرده‌اند و اکثر آنها نیز این قابلیت‌ها را به منظور تغییر و نوآوری مدل کسب‌وکار شناسایی کرده‌اند و کمتر به بحث سازگاری مدل کسب‌وکار پرداخته‌اند. بنابراین با بررسی مطالعات می‌توان به این نتیجه رسید که در زمینه شناسایی قابلیت‌های پویا به منظور سازگاری مدل کسب‌وکار در یک صنعت به خصوص خلا مطالعاتی وجود دارد و نیاز به انجام پژوهش‌های گسترده و جامع‌تری در این حوزه

جدول ۲. مقایسه رویکردهای داده بنیاد و داده بنیاد چندگانه [۳۷]

مقایسه	داده بنیاد چندگانه	داده بنیاد
در داده بنیاد تصریح نشده است	انعکاس علایق تحقیقاتی و اصلاح آن در طول فرآیند پژوهش	-
مشابه	کد گذاری استقرایی	کد گذاری باز
در داده بنیاد تصریح نشده است	بالایش مفهومی	-
مشابه	کدگذاری الگویی	کد گذاری محوری
در داده بنیاد چندگانه به مقوله محوری نیاز نیست	غنی‌سازی نظریه	کد گذاری گزینشی
در داده بنیاد تصریح نشده است	تطبیق نظری	-
در داده بنیاد تصریح نشده است	اعتبار سنجی تجربی	-
در داده بنیاد تصریح نشده است	ارزیابی انسجام نظری	-

می‌باشد. این روش زمینه‌یابی نظری^۱ را به زمینه‌یابی

همانگونه که مشاهده می‌شود MGT که خود بر اساس GT شکل گرفته است، بدنبال پرهیز از رویکرد استقرایی محض و سعی در ترکیب آن با رویکرد قیاسی

^۱ Theoretical grounding

تجربی^۱ اضافه می‌کند. در واقع با این روش ابتدا کدها و مفاهیم از پیشینه موجود احصا و سپس طی یک فرآیند

^۱ Empirical grounding

رفت و برگشتی، با کدها و مفاهیم حاصل از تحلیل داده‌های منتج از مصاحبه با خبرگان یا همان زمینه‌یابی

تجربی، ترکیب و نظریه جدید تکوین می‌یابد.

جدول ۳. 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
مرحله ۱- زمینه‌یابی نظری. در فاز اول کدها و مفاهیم از پیشینه احصا می‌شود. بر این اساس داده‌های نظری لازم برای توسعه مدل استخراج می‌شود. در پژوهش حاضر برای مرور پیشینه از روش مرور پیشینه نظام‌مند ^۱ پتی‌کراو و رابرتس ^۲ [۳۸] 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» به عنوان معیارهای ورود مطالعات تعیین و به جستجوی ادبیات موجود در پایگاه‌های داده Emerald Insight, Science Direct, Wiley, Springer, 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 محوری پژوهش و نظر مشورتی اساتید و خبرگان کلیدواژه‌های فارسی و لاتین مناسب برای جستجو در این حوزه به شرح جدول ذیل تعیین شدند:	بحث سازگاری مدل کسب‌وکار نپرداخته‌اند. بر این اساس حتی مطالعاتی که به برخی از سوالات این پژوهش پرداخته‌اند نیز مورد بررسی قرار گرفتند. پژوهشگر برای انجام این غربال‌گری از کاربرگی استفاده و بر اساس شاخص «سطح ارتباط با متغیرهای پژوهش»، امتیازی میان صفر تا سه به مطالعات تخصیص داده است، در این میان امتیاز «۰» نشانگر عدم ارتباط، امتیاز «۱» نشانگر ارتباط کم، امتیاز «۲» نشانگر ارتباط قابل توجه و امتیاز «۳» نشانگر ارتباط کامل مطالعه با متغیرهای مورد بررسی می‌باشد. به منظور حصول اطمینان از صحت و دقت ارزیابی سطح ارتباط مطالعات با موضوع و متغیرهای پژوهش، از همکاری یک خبره به‌عنوان مرورگر ^۲ استفاده شده و از ایشان خواسته شد تا بصورت موازی و براساس رویه مذکور، به ارزیابی سطح ارتباط مطالعات منتخب با متغیرهای پژوهش بپردازند. ضریب توافق میان نظرات دو مرورگر مستقل (پژوهشگر و همکار پژوهش) با استفاده از آزمون کاپا مورد سنجش واقع شد. نتایج آزمون نشان داد ضریب کاپا برابر با ۰٫۷۱۵ می‌باشد که با توجه به مقدار sig می‌توان گفت که در سطح ۹۹ درصد معنی دار است و لذا ضریب کاپا در دامنه قابل قبول قرار دارد. بر اساس مشورت با خبرگان دانشگاهی، مقرر شد مطالعاتی که یا متوسط امتیاز آنها بیشتر از عدد میانگین قابل اکتساب (۱٫۵) باشد و یا اینکه حداقل در ارزیابی سطح ارتباط با هریک از گروه متغیرهای پژوهش امتیاز «۳» را کسب کند، در ادامه مراحل مرور نظام‌مند و ساخت مدل مفهومی پژوهش استفاده و سایر مطالعات حذف شود. بر اساس غربال‌گری فوق، تعداد ۹۵ مورد از مطالعات از گردونه تحلیل خارج و سایر مطالعات (۷۳ مورد) وارد فاز بررسی‌های تفصیلی شدند. در این مرحله پژوهشگر و همکار پژوهش (بصورت کاملاً مستقل) مطالعات مستخرج از مرحله قبل را بر اساس شاخص‌های «مناسب بودن اهداف»، «برخورداری از روش پژوهش مناسب»، «نتایج روشن» و «محل انتشار» که این شاخص‌ها بر اساس اخذ

¹ Systematic reviews. Baumeister & Leary

² Petticrew & Roberts

^۲ Reviewer

مشورت از اساتید و خبرگان تعیین شدند، امتیازدهی نمودند (ضعیف=۱، متوسط=۲، قوی=۳). بر اساس غربال‌گری فوق، تعداد ۲۴ مورد از مطالعات که میانگین امتیاز محاسبه شده برای آنها توسط دو مرورگر کمتر از عدد میانگین قابل اکتساب (۱،۵) بود، از گردونه تحلیل خارج و سایر مطالعات (تعداد ۴۹ مورد) وارد فاز بررسی‌های تفصیلی، کدگذاری و تحلیل شدند. مرحله ۲- زمینه‌یابی تجربی. به دلیل بررسی سازگاری مدل کسب‌وکار در صنعت فاوا، در فاز دوم فعالان و متخصصان صنعت فاوا ایران به عنوان جامعه آماری این پژوهش انتخاب شده‌اند که برای انتخاب نمونه آماری از ترکیب روش‌های هدفمند قضاوتی و گلوله برفی که روش‌های غیراحتمالی هستند، استفاده شده است. انتخاب خبرگان بر اساس پنج معیار کلیدی بودن، شناخته شده توسط سایرین، فهم نظری موضوع،

تنوع و موافقت با مشارکت صورت پذیرفت این فرآیند تا آنجایی ادامه پیدا کرد که اشباع حاصل شد. کلیه مشارکت‌کنندگان از مدیران مدیران سازمان‌های این صنعت و با سابقه کار بیشتر از ۷ سال بوده‌اند، دلیل این امر نیز آن بوده است که باید این مدیران تجربه تغییر و سازگاری را در سازمان خود داشته باشند و در جریان این تصمیمات و اجرای مختلف فاوا شامل سخت‌افزار، نرم‌افزار، محتوای دیجیتال، اپراتورهای ثابت و همراه و شرکت‌های سرمایه‌گذاری بوده است. در مجموع با ۱۸ خبره مصاحبه انجام گرفت و در کلیه موارد با کسب اجازه از مشارکت‌کنندگان، اقدام به ضبط و پیاده‌سازی شد. توصیف جمعیت‌شناختی آن‌ها نیز در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴. توصیف جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

ویژگی	نوع	درصد	ویژگی	نوع	درصد
خانم		۱۶/۶٪	کارشناسی ارشد		۶۱/۱٪
جنسیت آقا		۸۳/۴٪	تحصیلات	دکتری	۳۹/۹٪
				سمت سازمانی	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 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 که همه سوالات «ضروری» ارزیابی شدند، لذا مقدار CVR برابر ۰،۹۹ شد که با توجه به حداقل مقدار CVR در پنل شش نفره که مساوی ۰،۹۹ است، در دامنه قابل قبول قرار گرفت. CVI کل نیز برابر با ۰،۸۹ شد که نشان از روایی محتوایی پرسشنامه دارد.

در نمونه‌گیری نظری، مصاحبه‌ها تا جایی پیش می‌رود که اشباع نظری حاصل شود. از مصاحبه دوازدهم به بعد اشباع نظری حاصل شد ولی برای اطمینان تا هجده

مصاحبه ادامه یافت. یافته‌ها با مرور چندباره داده‌ها آزمون شد و مدل نهایی با بحث و بررسی چندین مصاحبه شونده پالایش شد. 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 که نتایج آن نیز در تکوین مدل مورد بهره‌برداری واقع شد.

به منظور بررسی روایی از ۴ راهبرد درگیری طولانی-مدت 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،

^۱ Content Validity Ratio

^۲ Content Validity Index

کد استخراج شده از این مرحله منجر به شناسایی ۱۲ مفهوم در زمینه سازگاری مدل کسب‌وکار، ۱۴ مفهوم در زمینه محرک‌های محیطی تاثیر گذار و ۲۱ مفهوم در زمینه قابلیت‌های پویای موردنیاز گردید.

در مرحله کدگذاری الگویی که تقریباً معادل با کدگذاری محوری در GT است، مفاهیم استخراجی با هم ترکیب و بیانیه‌های نظری شکل می‌گیرند. کدگذاری محوری فرایندی است که طی آن داده‌ها بنوعی مورد بررسی قرار می‌گیرند که بتوان بین یک مقوله و مفاهیم موجود در آن و حتی دیگر مقولات پیوند برقرار کرد. بر این اساس با تامل و تعمق در مفاهیم شناسایی شده، سه مقوله فرعی سه مقوله فرعی برای مفهوم سازی مقوله اصلی سازگاری مدل کسب‌وکار مشتمل بر «سازگاری در ارزش پیشنهادی»، «سازگاری در کسب ارزش» شکل گرفتند که برخی مفاهیم و کدهای معرف که از مصاحبه‌ها و ادبیات استخراج شدند در جدول زیر ارائه شده است.

نقل‌قول‌ها و پژوهش‌های پیشین استفاده شده است (کرسول و کرسول، ۲۰۱۸). در این پژوهش همچنین به منظور دستیابی به پایایی از روش‌های زیر استفاده شد: ضبط کلیه مصاحبه‌های صورت گرفته با کسب اجازه از مشارکت‌کننده به منظور بررسی چندباره آن‌ها، یادداشت برداری دقیق از حالات و تأکیدات مشارکت‌کننده به منظور 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 به دست آمد که نشان‌دهنده توافق مناسب است [۳۹].

تحلیل داده‌ها

در جداولی که در ادامه ارائه می‌شود نحوه دستیابی به مقوله‌های تحقیق با استفاده از کدگذاری استقرایی و کدگذاری محوری آمده است. پالایش و طبقه‌بندی ۹۴۵

جدول ۵. برخی کدها، مفاهیم و مقوله‌های فرعی مرتبط با سازگاری مدل کسب‌وکار (مقوله اصلی سازگاری در ارزش پیشنهادی)

مقوله‌ها	مفاهیم	برخی کدهای معرف
	تغییر در پیشنهادات، محصولات و خدمات	ایجاد پلتفرم جدید (تولید محتوا)، ارائه محصول به بازار جدید (ارائه بازی به B2B)، ارائه ارزش دقیق تر به مشتری (تبلیغات نتیجه گرا)، محصولات مبتنی بر فناوری جدید
	تغییر در بخش‌ها و بازارهای مشتریان	نیازمندی مشتریان، طبقات مختلف مشتریان، تغییر از B2B به B2C، ارائه محصولات داخلی در خارج از کشور، ورود به بحث ژئومارکتینگ، بازنگرگی در بازارها
	تغییر در روابط با مشتریان	برون سپاری مرکز تماس، توجه بیشتر به مشتریان، تغییر در ارتباط با مشتریان و تجربه مشتری، تغییر تبلیغات به معرفی فناوری جدید، هوشمندی بالاتر در ارتباط با مشتری
	تغییر در کانال‌ها	درگاه‌های فروش، فروش اینترنتی و آنلاین، ارائه سیمکارت آنلاین، ارائه خدمات و محصولات در هر شبکه توزیع (Omni Channel)، تغییر توزیع (کانال‌های توزیع شاتل)
	تغییر در ارائه ارزش به مردم و جامعه	ارزش ارائه شده به مردم، ارزش ارائه شده به جامعه، ارزش ارائه شده به محیط زیست

همچنین بر اساس با تامل و تعمق در مفاهیم شناسایی شده، چهار مقوله فرعی برای توصیف و مفهوم‌سازی مقوله محرک‌های محیطی تاثیر گذار بر سازگاری مدل کسب‌وکار مشتمل بر «عوامل مرتبط با بازار»، «عوامل

در جدول ۶ 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 یافته‌اند.

مرتبط با فناوری»، «عوامل مرتبط با رقبا»، «عوامل اقتصادی»، «عوامل اجتماعی» و «عوامل سیاسی و قانونی» شکل گرفتند که مفاهیم و کدهای معرف مرتبط در جدول ۷ ارائه شده است.

جدول ۶. تفکیک کدهای حاصل از پیشینه و مصاحبه (سازگاری مدل کسب‌وکار)

ردیف	مفاهیم استخراجی	تم	فراوانی کدها	
			در پیشینه	در مصاحبه
			در کل	
(۱)	تغییر در پیشنهادهای، محصولات و خدمات	محصولات و خدمات مزیت‌ها و ارزش‌ها پیشنهادات	۱۸	۶۹
(۲)	تغییر در بخش‌ها و بازارهای مشتریان	بازار و مشتریان هدف جایگاه‌یابی	۱۵	۲۱
(۳)	تغییر در کانال‌ها	کانال‌های توزیع و فروش شیوه ارائه ارزش	۹	۳۴
(۴)	تغییر در روابط با مشتریان	روابط و کانال‌های ارتباطی بازاریابی، تبلیغات، برندینگ	۹	۲۲
(۵)	تغییر در ارائه ارزش به مردم و جامعه	ارائه ارزش به مردم و جامعه ارائه ارزش به محیط زیست	۳	۰
(۶)	تغییر در منابع و دارایی‌ها	منابع و دارایی‌ها کارکنان و مدیران قابلیت‌ها	۲۱	۴
(۷)	تغییر در فناوری و تجهیزات	منابع تکنولوژیک زیرساخت و تجهیزات فرآیندهای داخلی	۳	۱۶
(۸)	تغییر در ساختارها، فرآیندها و فعالیت‌ها	ساختار و سازماندهی فعالیت‌های کلیدی شرکای کلیدی	۲۴	۲۴
(۹)	تغییر در شراکت‌ها	تامین‌کنندگان برون‌سپاری یا درون‌سپاری زنجیره ارزش	۱۳	۲۰
(۱۰)	تغییر در مدل‌های درآمدی	مدل و شیوه قیمت‌گذاری منابع و جریان درآمدزایی مدل و شیوه درآمدزایی	۱۶	۲۹
(۱۱)	تغییر در سرمایه مورد استفاده	شیوه و مقصد سرمایه‌گذاری	۳	۷
(۱۲)	تغییر در ساختارهای هزینه‌ای	ساختار هزینه حجم هزینه	۱۰	۷
	جمع کل		۱۴۴	۲۵۳
			۳۹۷	

جدول ۷. برخی کدها، مفاهیم و مقوله‌های فرعی مرتبط با محرک‌های محیطی (محرک محیطی عوامل مرتبط با بازار)

مقوله‌ها	مفاهیم	برخی کدهای معرف
عوامل مرتبط با بازار	تغییر در ترجیحات و ترکیب مشتریان	نیازمندی‌های جدید مشتریان، ترجیح مردم به پرداخت آنلاین، نیاز بازار به سرعت بالاتر، افزایش غیرمنتظره در تقاضا، ورود به بازار شهرستان
	تغییر و پویایی بازار	عدم قطعیت در بازار ایران، پویایی صنعت، مشکل در پیش بینی محیط آینده، تغییرات بزرگ و غیرقابل پیش‌بینی در محیط کسب و کار
	تغییر ذینفعان (تامین‌کنندگان و توزیع‌کنندگان)	شرکت‌های میانجی با ارزش‌های جدید، ورود ذینفعان جدید (OTTها)، قدرت چانه زنی خریداران، فقدان و کیفیت پایین شرکای خلق ارزش خارجی
در جدول ۸ کدهای حاصل از پیشینه و نیز مصاحبه‌ها (قابلیت‌های پویا) به تفکیک نشان داده شده است. همانطور که ملاحظه می‌شود، ۷۸ کد از پیشینه و ۱۸۱ کد از مصاحبه‌ها استخراج یافته‌اند.		

جدول ۸. تفکیک کدهای حاصل از پیشینه و مصاحبه (محرک‌های محیطی)

ردیف	مفاهیم استخراجی	تم	فراوانی کدها
			در پیشینه در کل
			در مصاحبه
	تغییر ترجیحات مشتریان	تغییر ترجیحات مشتریان	۴۲
	تغییر در ترجیحات و ترکیب مشتریان	علاقه مشتریان به محصولات جدید	۳۲
		تقاضا از سمت مشتریان جدید	۱۰
	تغییر و پویایی بازار	پویایی بازار	۸
	تغییر ذینفعان	ورود و خروج سریع تامین‌کنندگان و شرکا	۸
		رقابت شدید در صنعت	۳
	تغییر در استراتژی رقبا	جنگ قیمتی	۳۵
		حرکت رقابتی جدید	۲۰
	ورود رقبای جدید	سرعت ورود بالای رقبای جدید	۱۱
		موانع ورود محدود	۹
	معرفی فناوری جدید	ورود سریع فناوری جدید	۲۴
		منسوخ شدن سریع دانش و مهارت	۱۹
	تغییرات فناوری	تغییر فناوری تولید و خدمت	۲۴
		ایجاد فرصت‌های زیاد با تغییر فناوری	۳۰
		پیش‌بینی سخت‌استاندارد فناوری آینده	۸
	تغییر در قوانین و مقررات	تغییر سریع قوانین و مقررات	۳۱
	عوامل سیاسی	تغییر عوامل سیاسی	۱۱
	نهادهای قانون‌گذاری	تاثیر نهادهای قانون‌گذاری	۲۵
	وضعیت اقتصادی (رکود و تورم)	تورم	۲۲
		رکود	۲۲

ردیف	مفاهیم استخراجی	تم	فراوانی کدها
			در پیشینه در در کل مصاحبه
	نوسانات قیمت ارز	نوسانات ارز	۰ ۴ ۴
	تغییر شرایط فرهنگی	تغییر شرایط فرهنگی و اجتماعی	۲ ۴ ۶
	شرایط مذهبی	تغییر شرایط مذهبی	۰ ۲ ۲
	جمع کل		۷۸ ۱۸۱ ۲۵۹

همچنین بر اساس با تامل و تعمق در مفاهیم شناسایی شده، چهار مقوله فرعی برای توصیف و مفهوم‌سازی مقوله قابلیت‌های پویا موردنیاز برای سازگاری مدل کسب‌وکار مشتمل بر «قابلیت مشاهده و ارزیابی خارجی»، «قابلیت اکتساب منابع خارجی»، «قابلیت پیکربندی مجدد منابع داخلی» و «قابلیت نوسازی منابع داخلی» شکل گرفتند که مفاهیم و کدهای معرف مرتبط در جدول ۹ ارائه شده است.

جدول ۹. برخی کدها، مفاهیم و مقوله‌های فرعی مرتبط با قابلیت‌های پویا (مقوله اصلی قابلیت مشاهده و ارزیابی خارجی)

مقوله‌ها	مفاهیم	برخی کدهای معرف
قابلیت مشاهده و ارزیابی خارجی	نظارت و ارزیابی بازار و رقبا	دریافت بازخورد از مشتریان، تشکیل گروه‌های کانونی متعدد، صحبت با رقبای جهانی در نمایشگاه‌ها، دید فراتر از حوزه و سازمان خود
	درک و تفسیر و ارزیابی گزینه‌ها	تحلیل کلان تر از صنعت، ارزیابی گزینه‌های استراتژیک، شناسایی و ارزیابی فرصت‌ها (درک)، آزمایش و بهره برداری از فرصت‌های تجاری
	اقتباس و به‌گزینی بهترین رویکرد	پیروی از بازارهای خارجی، نگاه و پیگیری بازارهای همسایه
	ساختار و انگیزه تغییر در سازمان	حمایت مدیران از تغییر و ورود به حوزه‌های جدید، ایجاد ساختار مناسب برای تغییر، انگیزه در کارکنان، هم ترازی مسیر استراتژیک، وحدت رهبری
	ارتباط با بازیگران صنعت	ارتباطات خوب، تجربه مخابراتی (تلکام) در بنیان گذاران
	رویه‌های تصمیم‌گیری استراتژیک	اعتقاد مدیران ارشد به راهبرد، برنامه ریزی استراتژیک در سازمان، پیاده سازی برنامه ریزی استراتژیک، رویه برنامه ریزی و تصمیمات استراتژیک
		در جدول ۱۰ کدهای حاصل از پیشینه و نیز مصاحبه-ها (قابلیت‌های پویا) به تفکیک نشان داده شده است.

جدول ۱۰. تفکیک کدهای حاصل از پیشینه و مصاحبه (قابلیت‌های پویا)

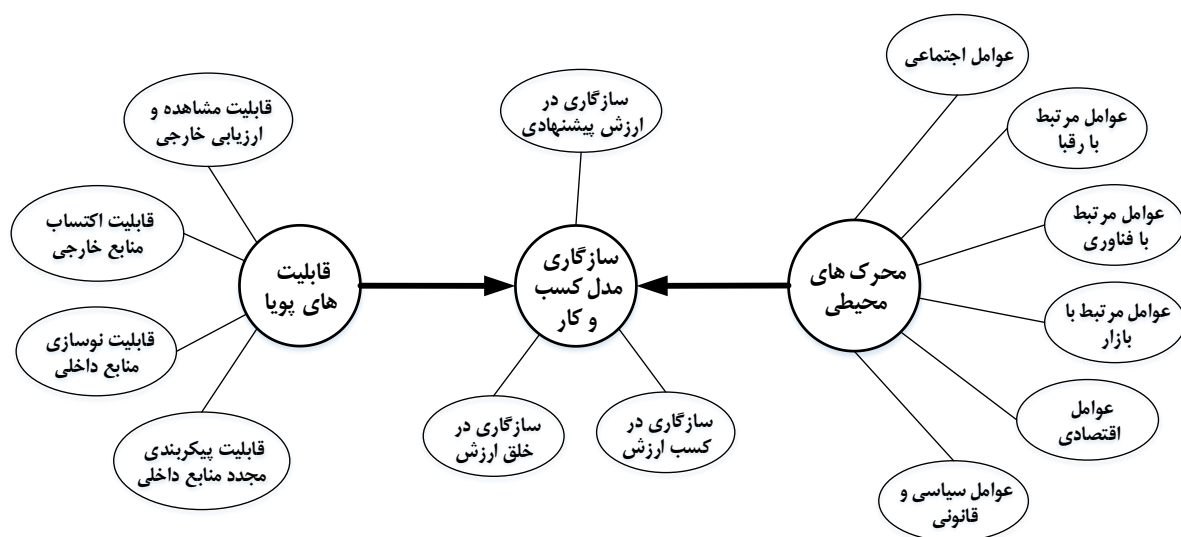
ردیف	مفاهیم استخراجی	تم	فراوانی کدها
			در پیشینه در در کل مصاحبه
(۱)	نظارت و ارزیابی بازار و رقبا	مشاهده و ارزیابی محیط جذب افراد خلاق و بادانش به منظور ارزیابی	۱۰ ۲۱ ۳۱
(۲)	ارتباط با بازیگران صنعت	ارتباط با بازیگران و افراد مهم صنعت	۰ ۲ ۲
(۳)	درک و تفسیر و ارزیابی گزینه‌ها	ارزیابی و امکان‌سنجی گزینه‌ها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

ردیف	مفاهیم استخراجی	تم	فراوانی کدها	در پیشینه	در در کل
				مصاحبه	
۴	اقتباس و به‌گزینی بهترین رویکرد	بنچمارک از بهترین سازمان‌ها	۲	۲	۰
۵	رویه‌های تصمیم‌گیری استراتژیک	تدوین استراتژی مدون	۷	۴	۳
۶	ساختار و انگیزه تغییر در سازمان	نگرش مثبت به تغییر ساختار، رویه و فرآیند حامی تغییر	۳۰	۹	۲۱
۷	جذب مدیران و متخصصان	جذب و استخدام متخصصان صنعت دانش متخصصان و مشاوران صنعت	۹	۷	۲
۸	هماهنگی و همکاری خارجی	تعامل و همکاری با شرکای داخلی و خارجی هماهنگی با ذینفعان داخلی و خارجی	۱۰	۷	۳
۹	کسب دانش از خارج از سازمان	استفاده از شبکه‌های سازمان جهت کسب دانش همکاری با مشتریان و تامین‌کنندگان برای نوآوری	۱۵	۹	۶
۱۰	جذب منابع و شایستگی‌ها	جذب منابع از خارج سازمان شبکه‌سازی به منظور جذب منابع	۸	۵	۳
۱۱	قابلیت اتحاد و اکتساب	فعالیت بیشتر در اتحاد با شرکای جدید توانایی اکتساب و تصاحب	۶	۲	۴
۱۲	سیال بودن منابع	تخصیص سیستماتیک منابع آزادسازی و انتقال سریع منابع	۳۰	۷	۲۳
۱۳	مدیریت دانش	مستند و سیستماتیک نمودن تجربه و دانش تهیج به منظور یادگیری از تجارب	۲۱	۱۲	۹
۱۴	آموزش و یادگیری	تخصیص منابع برای آموزش کارکنان برنامه‌ای مدون برای افزایش دانش	۴۲	۳۰	۱۲
۱۵	انعطاف‌پذیری داخلی	انعطاف و چابکی مهندسی مجدد	۱۸	۱۵	۳
۱۶	پیکربندی و مهندسی مجدد	پیکربندی مجدد منابع اصلاح و بهبود ساختار	۱۲	۹	۳
۱۷	توسعه شایستگی‌های جدید	برنامه مدون برای توسعه شایستگی‌ها درگیری کارکنان در توسعه شایستگی‌ها	۴	۱	۳
۱۸	توسعه فرآیند جدید	برنامه مدون برای توسعه فرآیندها درگیری کارکنان در توسعه فرآیندها	۳	۳	۰
۱۹	توسعه محصول و پیشنهاد جدید	برنامه مدون برای توسعه محصولات درگیری کارکنان در توسعه محصولات	۱۰	۵	۵
۲۰	توسعه ایده، چشم‌انداز و اهداف جدید	درگیری افراد در توسعه چشم‌انداز جدید	۹	۴	۵
۲۱	فرآیند تحقیق و توسعه	افزایش سرمایه‌گذاری در R&D	۳	۰	۳

ردیف	مفاهیم استخراجی	تم	فراوانی کدها
			در پیشینه در در کل مصاحبه
		برنامه مدون تحقیق و توسعه	
	جمع کل		۲۸۹ ۱۵۹ ۱۳۰

مفهومی خروجی‌ها ارائه شده است. به‌منظور 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. به‌منظور 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 (CVR) سنجیده شد که 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.

غنی‌سازی نظری که به نوعی مرحله پایانی توسعه نظریه در استراتژی MGT می‌باشد، بایستی همراه با فرآیندهای سه‌گانه تطبیق نظری، اعتبارسنجی صریح تجربی و ارزیابی انسجام نظری انجام شده و از این طریق نظریه تکوین یابد برای یکپارچه‌سازی مفاهیم تکنیک‌های مختلفی وجود دارد که در این میان اشتراوس و کوربین (۱۳۹۰) بیان داشته‌اند ترسیم مفاهیم در قالب شکل قابلیت درک بهتری دارند. تولید نمودار از این رو مفید است که تحلیلگر را وادار می‌کند از داده‌ها فاصله بگیرد و بیشتر با مفاهیم کار کند. بر این اساس مدل پژوهش به صورت شکل ۱ رسم شده و در ادامه توضیحات مربوط به مفاهیم استخراج شده، مقایسه نتایج با مطالعات پیشین و پالایش



شکل ۱. مدل مفهومی سازگاری مدل کسب‌وکار در صنعت فاوا ایران

با فناوری»، «عوامل مرتبط با رقبا»، «عوامل اقتصادی»، «عوامل اجتماعی» و «عوامل سیاسی و قانونی» محرک‌های محیطی تاثیرگذار بر سازگاری مدل کسب‌وکار در صنعت فاوا هستند.

قضیه اصلی ۳: «قابلیت مشاهده و ارزیابی خارجی»،

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

قضیه اصلی ۲: «عوامل مرتبط با بازار»، «عوامل مرتبط

دارایی‌ها» در پژوهش‌های پیشین نظیر ایرینگ^۸ و همکاران [۴۸]، کریستینسن^۹ و همکاران [۴۹] و داپفر و همکاران [۲۱] اشاره شده است و پژوهش فعلی نیز آن را تایید نموده است. «سازگاری و تغییر در فناوری و تجهیزات» در پژوهش‌های پیشین نظیر میسون و اسپرینگ^{۱۰} [۵۰] و کلاس [۲۸] اشاره شده است و پژوهش فعلی نیز آن را تایید نموده است. «سازگاری و تغییر در ساختارها، فرآیندها و فعالیت‌ها» در پژوهش‌های پیشین نظیر کریستینسن و همکاران [۴۹]، استروالدر و پیگنر [۲۳] و ناسهولز [۴۳] اشاره شده است و پژوهش فعلی نیز آن را تایید نموده است. «سازگاری و تغییر در شراکت‌ها» در پژوهش‌های پیشین نظیر استروالدر و پیگنر [۲۳]، کلاس [۲۸] و ناسهولز [۴۳] اشاره شده است و پژوهش فعلی نیز آن را تایید نموده 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 بررسی ادبیات و مصاحبه‌های صورت گرفته نشان داد که سازگاری در خلق ارزش دارای سه مفهوم است. «سازگاری و تغییر در ساختار هزینه‌ای» در پژوهش‌های پیشین نظیر دمیل و لکوک^{۱۱} [۵۱]، لاندائو و همکاران [۱] و ناسهولز [۴۳] 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 [۴۴]، موریس^{۱۲} و همکاران [۵۲] و ناسهولز [۴۳] اشاره شده است و پژوهش فعلی نیز آن را تایید نموده است. «سازگاری و تغییر در سرمایه مورد استفاده» در مطالعات بسیار محدودی نظیر یانوس^{۱۳} و همکاران [۵۳] مورد بررسی قرار گرفته است ولی در مصاحبه‌ها به آن اشاره زیادی شده است.

تحلیل و تفسیر مقوله اصلی محرک‌های محیطی

عوامل مرتبط با بازار اشاره به کلیه مسائل و تغییرات مربوط به بازار، مشتریان و شرکا دارد. در این پژوهش

«قابلیت اکتساب منابع خارجی»، «قابلیت پیکربندی مجدد منابع داخلی» و «قابلیت نوسازی منابع داخلی» قابلیت‌های پویا مورد نیاز برای سازگاری مدل کسب‌وکار در صنعت فاوا هستند.

یافته های پژوهش

تحلیل و تفسیر مقوله اصلی سازگاری مدل کسب‌وکار

سازگاری ارزش پیشنهادی به معنای تغییر و سازگاری در پورفولیو راه‌حل‌ها و چگونگی ارائه آن‌ها است. در این پژوهش نتیجه بررسی ادبیات و مصاحبه‌های صورت گرفته نشان داد که سازگاری در ارزش پیشنهادی دارای پنج مفهوم است. «سازگاری در پیشنهادها، محصولات و خدمات» در پژوهش‌های پیشین نظیر کیرون^۱ و همکاران [۴۱]، هارتمن^۲ و همکاران [۴۲] و ناسهولز^۳ [۴۳] اشاره شده است و پژوهش فعلی نیز آن را تایید نموده است. «سازگاری در بخش‌ها و بازارهای مشتریان» در پژوهش‌های پیشین نظیر ویرتز^۴ و همکاران [۴۴] و لاندائو و همکاران [۱] و ناسهولز [۴۳] اشاره شده است و پژوهش فعلی نیز آن را تایید نموده است. «سازگاری و تغییر در کانال‌ها» در پژوهش‌های پیشین نظیر استروالدر و پیگنر [۲۳]، کلاس [۲۸]، کورتیمیگلیا^۵ و همکاران [۴۵] 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 [۲۳]، شفر^۶ و همکاران [۴۶] و کلاس [۲۸] اشاره شده است و پژوهش فعلی نیز آن را تایید نموده است. «سازگاری و تغییر در ارائه ارزش به مردم و جامعه» در پژوهش‌های پیشین نظیر افوه^۷ [۴۷] و جانسون [۲۵] اشاره شده است 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 بررسی ادبیات و مصاحبه‌های صورت گرفته نشان داد که سازگاری در خلق ارزش دارای چهار مفهوم است. «سازگاری و تغییر در منابع و

⁸ Eyring

⁹ Christensen

¹⁰ Mason and Spring

¹¹ Demil & Lencocg

¹² Morris

¹³ Yunus

¹ Kiron

² Hartmann

³ Nuscholz

⁴ Wirtz

⁵ Cortimiglia

⁶ Shafer

⁷ Afuah

ادبیات و مصاحبه‌های صورت گرفته نشان داد که عوامل اقتصادی دارای دو مفهوم است. «نوسانات قیمت ارز» از ویژگی‌های بازار ایران در چند سال اخیر بوده است. این مفهوم از اکتشافات این مطالعه است و در مطالعات پیشین مدل کسب‌وکار به آن اشاره‌ای نشده است. «وضعیت اقتصادی» اشاره به وضعیت تورم و رکود در کشور دارد. این مفهوم نیز از اکتشافات این مطالعه است و در مطالعات پیشین مدل کسب‌وکار به آن اشاره‌ای نشده است.

عوامل اجتماعی اشاره به تغییر در عوامل فرهنگی، هنجارها، ارزش‌ها و عوامل مذهبی دارد. در این پژوهش نتیجه مصاحبه‌های صورت گرفته نشان داد که عوامل اجتماعی دارای دو مفهوم است. «تغییر شرایط فرهنگی» در پژوهش‌های پیشین نظیر داهان^۶ و همکاران [۵۹] اشاره شده است و پژوهش فعلی نیز آن را تایید نموده است. «شرایط مذهبی» از اکتشافات این مطالعه است و در مطالعات پیشین مدل کسب‌وکار به آن اشاره‌ای نشده است. عوامل سیاسی و قانونی اشاره به قوانین و مقررات و نهادهای قانون‌گذاری موجود در این صنعت دارد. در این پژوهش نتیجه بررسی ادبیات و مصاحبه‌های صورت گرفته نشان داد که عوامل سیاسی و قانونی دارای سه مفهوم است. «تغییر در قوانین و مقررات» در پژوهش‌های پیشین نظیر قضی و همکاران [۱۴] و بویر و چاپمن^۷ [۶۰] اشاره شده است و پژوهش فعلی نیز آن را تایید نموده است. «نهادهای قانون‌گذاری» در پژوهش‌های پیشین نظیر اسپارا^۸ و همکاران [۶۱] و گودام و همکاران [۳۲] اشاره شده است و پژوهش فعلی نیز آن را تایید نموده است. «تغییر عوامل سیاسی» از اکتشافات این مطالعه است و در مطالعات پیشین مدل کسب‌وکار به آن اشاره‌ای نشده است.

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 [۶۲]. در این پژوهش نتیجه بررسی

نتیجه بررسی ادبیات و مصاحبه‌های صورت گرفته نشان داد که عوامل مرتبط با بازار دارای سه مفهوم است. «تغییر در ترجیحات و ترکیب مشتریان» در پژوهش‌های پیشین نظیر هیلیکا و هیلیکا^۱ [۵۴]، باکلی و هورن^۲ [۵۵] و قضی و همکاران [۱۴] اشاره شده است و پژوهش فعلی نیز آن را تایید نموده است. «تغییر و پویایی بازار» در پژوهش‌های پیشین نظیر سانتوس و گونزالز^۳ [۵۶] و لاندائو و همکاران [۱] اشاره شده است و پژوهش فعلی نیز آن را تایید نموده است. «تغییر ذینفعان» در پژوهش‌های پیشین نظیر سائبی و همکاران [۲] و لاندائو و همکاران [۱] اشاره شده است و پژوهش فعلی نیز آن را تایید نموده است.

عوامل مرتبط با فناوری اشاره به تغییر در فناوری‌های موجود و یا ورود فناوری‌های جدید در بازار دارد. در این پژوهش نتیجه بررسی ادبیات مصاحبه‌های صورت گرفته نشان داد که عوامل مرتبط با فناوری دارای دو مفهوم است. «تغییرات فناوری» در پژوهش‌های پیشین نظیر کیل و همکاران [۱۱] و لوبک و پیکوت [۱۲] اشاره شده است و پژوهش فعلی نیز آن را تایید نموده است. «معرفی فناوری جدید» در پژوهش‌های پیشین نظیر ویرتز و همکاران [۴۴] و کوزولینو^۴ و همکاران [۵۷] اشاره شده است و پژوهش فعلی نیز آن را تایید نموده است.

عوامل مرتبط با رقبا اشاره به تغییر در رقابت و حرکات استراتژیک رقبا و یا ورود رقبای جدید در بازار دارد. در این پژوهش نتیجه بررسی ادبیات و مصاحبه‌های صورت گرفته نشان داد که عوامل مرتبط با رقبا دارای دو مفهوم است. «تغییر در استراتژی رقبا» در پژوهش‌های پیشین نظیر قضی و همکاران [۱۴] و سوسنا^۵ و همکاران [۵۸] اشاره شده است و پژوهش فعلی نیز آن را تایید نموده است. «ورود رقبای جدید» در پژوهش‌های پیشین نظیر سائبی و همکاران [۲] و کوزولینو و همکاران [۵۷] اشاره شده است و پژوهش فعلی نیز آن را تایید نموده است.

عوامل اقتصادی اشاره به تغییر در شرایط اقتصادی و مولفه‌های آن در کشور دارد. در این پژوهش نتیجه بررسی

¹ Heikkila and Heikkila

² Buckley and Horn

³ Santos and Gonzalez

⁴ Cozzolino

⁵ Sosna

⁶ Dahan

⁷ Bowyer and Chapman

⁸ Aspara

منابع و شایستگی‌ها» در پژوهش‌های پیشین نظیر بورچ و مدسن^۷ [۷۱] و داهان و همکاران [۵۹] و تسه [۷۲] 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^۸ [۷۳]، باتیستلا و همکاران [۱۹]، ولو [۶۴] اشاره شده است. و پژوهش فعلی نیز آن را تایید نموده است. «اتحاد و اکتساب» در پژوهش‌های پیشین نظیر ایزنهارت و مارتین [۶۶] اشاره شده است و پژوهش فعلی نیز آن را تایید نموده است.

قابلیت پیکربندی مجدد منابع داخلی شامل ایجاد و اجرای طرح‌های تازه و سازماندهی مجدد به منظور تغییر درون سازمان است [۶۷]. در این پژوهش نتیجه بررسی ادبیات و مصاحبه‌های صورت گرفته نشان داد که قابلیت پیکربندی مجدد منابع داخلی دارای پنج مفهوم است. «سیال بودن منابع» در پژوهش‌های پیشین نظیر دوز و کسنن [۶۳] و هوک^۹ و همکاران [۷۴] و ولو [۶۴] آمده است و در این مطالعه نیز مورد تایید قرار گرفته است. قابلیت «پیکربندی و مهندسی مجدد» در پژوهش‌های پیشین نظیر زولو و ویتتر^{۱۰} [۷۵]، مدسن^{۱۱} [۶۲] اشاره شده است و پژوهش فعلی نیز آن را تایید نموده است. «انعطاف پذیری داخلی» در پژوهش‌های پیشین نظیر بورچ و مدسن [۷۱]، سائی [۴] و گروگر و همکاران [۱۸] اشاره شده است و در این مطالعه نیز مورد تایید قرار گرفته است. «آموزش و یادگیری» در پژوهش‌های پیشین نظیر باتیستلا و همکاران [۱۹]، ولو [۶۴] و بالوکو و همکاران [۱۶] اشاره شده است. و پژوهش فعلی نیز آن را تایید نموده است. «مدیریت دانش» در پژوهش‌های پیشین نظیر گروگر و همکاران [۱۸] و بالوکو و همکاران [۱۶] اشاره شده است و پژوهش فعلی نیز آن را تایید نموده است.

قابلیت نوسازی منابع داخلی شامل قابلیت‌های پویایی است که منابع جدید را در پیکربندی اصلی و موثر منابع ادغام می‌کند [۱۸]. در این پژوهش نتیجه بررسی ادبیات و مصاحبه‌های صورت گرفته نشان داد که قابلیت نوسازی

ادبیات و مصاحبه‌های صورت گرفته نشان داد که این قابلیت دارای شش مفهوم است. «نظارت و ارزیابی بازار و رقبا» در پژوهش‌های پیشین نظیر دوز و کسنن^۱ [۶۳]، ولو^۲ [۶۴] و آشتهاگن و همکاران [۳۸] آمده است و در این مطالعه نیز مورد تایید قرار گرفته است. قابلیت «درک، تفسیر و ارزیابی گزینه‌ها» در پژوهش‌های پیشین نظیر کوه^۳ و همکاران [۶۵] اشاره شده است و پژوهش فعلی نیز آن را تایید نموده است. «اقتباس و به‌گزینی بهترین رویکرد» به معنای بررسی نمونه‌های خارجی و بنچمارک بهترین عملکردها است که در مطالعات پیشین به آن اشاره ای نشده است و از جمله اکتشافات این مطالعه است. «ارتباط با بازیگران صنعت» اشاره به داشتن رابطه با بازیگران اصلی صنعت و ایجاد لابی دارد. این مفهوم از اکتشافات این مطالعه است و در صنعت فاوا به عنوان یک قابلیت مطرح است. «ساختار و انگیزه تغییر در سازمان» در پژوهش‌های پیشین نظیر آشتهاگن و همکاران [۳۸] و دوز و کسنن [۶۳] اشاره شده است و پژوهش فعلی نیز آن را تایید نموده است. «رویه‌های تصمیم‌گیری استراتژیک» در پژوهش‌های پیشین نظیر ایزنهات و مارتین^۴ [۶۶] و گروگر و همکاران [۱۸] اشاره شده است و پژوهش فعلی نیز آن را تایید نموده است.

قابلیت اکتساب منابع خارجی شامل قابلیت‌های مورد نیاز به منظور کسب منابع، دانش و شایستگی‌ها از طریق ارتباطات و رابطه‌های خارجی است [۶۷]. در این پژوهش نتیجه بررسی ادبیات و مصاحبه‌های صورت گرفته نشان داد که قابلیت اکتساب منابع خارجی دارای پنج مفهوم است. «جذب مدیران و متخصصان» در پژوهش‌های پیشین نظیر ریندووا و تیلور^۵ [۶۸] و گراسمینکو^۶ و همکاران [۶۹] آمده است و در این مطالعه نیز مورد تایید قرار گرفته است. قابلیت «هماهنگی و همکاری خارجی» در پژوهش‌های پیشین نظیر تسه و همکاران [۷۰] و باتیستلا و همکاران [۱۹] اشاره شده است و پژوهش فعلی نیز آن را تایید نموده است. «جذب

⁷ Borch & Madsen

⁸ Verona & Ravasi

⁹ Hock

¹⁰ Zollo & Winter

¹¹ Madsen

¹ Doz & Kosonen

² Velu

³ Coh

⁴ Eisenhardt and Martin

⁵ Rindova & Taylor

⁶ Gerasymenko

قابلیت‌های پویا موردنیاز به منظور سازگاری مدل کسب‌وکار بوده است و در ضمن هیچ مطالعه‌ای بحث سازگاری مدل کسب‌وکار و مولفه‌های آن را در بازار کشور مورد بررسی قرار داده 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، چه محرک‌های محیطی بر مدل کسب‌وکار سازمان تاثیر می‌گذارند 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 پیشران‌های محیطی تاثیرگذار بر سازگاری مدل کسب‌وکار شرکت‌های فعال در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات به ترتیب شامل «تغییر در ترجیحات و ترکیب مشتریان»، «تغییر در استراتژی رقبا»، «تغییر در قوانین و مقررات» و «تغییر در فناوری» بوده است که نیاز است مدیران و تصمیم‌گیرندگان سازمانی به این محرک‌ها توجه ویژه‌ای داشته باشند و خود را برای آن آماده کنند. نکته جالب این‌جاست چند مفهوم شامل «نوسانات ارز»، «عوامل سیاسی»، «شرایط مذهبی» و «وضعیت اقتصادی» از اکتشافات این مطالعه بوده است و در مطالعات خارجی به عنوان عوامل تاثیرگذار بر تغییر و سازگاری مدل

منابع داخلی دارای پنج مفهوم است. «توسعه ایده، چشم‌انداز و اهداف جدید» در پژوهش‌های پیشین نظیر مککلوی و دیویدسون^۱ [۷۶] و وانگ و احمد^۲ [۷۷] آمده است و در این مطالعه نیز موردتایید قرار گرفته است. قابلیت «توسعه فرآیند جدید» اشاره به ایجاد و نوسازی فرآیندهای فعلی سازمان و ایجاد فرآیندهای نوآورانه و جدید دارد. این مفهوم از اکتشافات این مطالعه است و در مطالعات پیشین به آن اشاره‌ای نشده است. «توسعه محصول و پیشنهاد جدید» در پژوهش‌های پیشین نظیر مککلوی و دیویدسون [۷۶] اشاره شده است و در این مطالعه نیز مورد تایید قرار گرفته است. «توسعه شایستگی‌های جدید» در پژوهش‌های پیشین نظیر ریندووا و تیلور [۶۸] و لوکشین^۳ و همکاران [۷۸] اشاره شده است. و پژوهش فعلی نیز آن را تایید نموده است. «فرآیند تحقیق و توسعه» در پژوهش‌های پیشین نظیر زولو و وینتر [۷۵]، باتیستلا و همکاران [۱۹] اشاره شده است و پژوهش فعلی نیز آن را تایید نموده است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این مطالعه با مرور نظام مند ۱۶۸ مطالعه در ۱۵ سال اخیر و مصاحبه با ۱۸ نفر از متخصصان و خبرگان صنعت فاوا مدلی را توسعه داد که مقوله‌های سازگاری مدل کسب‌وکار را در ۳ گروه «سازگاری در ارزش پیشنهادی»، «سازگاری در خلق ارزش» و «سازگاری در کسب ارزش» مفهوم پردازی نموده است و این مطالعه که نشان از تغییر این بخش‌های مدل کسب‌وکار در صنعت فاوا دارد. محرک‌های محیطی تاثیرگذار بر سازگاری مدل کسب و کار شامل ۶ دسته «عوامل مرتبط با بازار»، «عوامل مرتبط با فناوری»، «عوامل مرتبط با رقبا»، «عوامل اقتصادی»، «عوامل اجتماعی» و «عوامل سیاسی و قانونی» بوده است، همچنین قابلیت‌های پویا موردنیاز به منظور سازگاری در مدل کسب‌وکار را در ۴ دسته «قابلیت مشاهده و ارزیابی خارجی»، «قابلیت پیکربندی مجدد منابع داخلی»، «قابلیت اکتساب منابع خارجی» و «قابلیت نوسازی منابع داخلی» مفهوم سازی نموده است. نوآوری این مطالعه جامع بودن آن از حیث بررسی کلیه محرک‌های محیطی تاثیرگذار و

¹ McKelvie & Davidsson

² Wang & Ahmed

³ Lokshin

اجرای این پژوهش با محدودیت‌هایی مواجه بوده است که از آن جمله می‌توان به این مورد اشاره کرد پژوهش جاری تنها در صنعت فاوا صورت گرفته است و بر اساس ویژگی‌های این صنعت به بررسی موضوع پرداخته است و انجام پژوهش مشابه در سایر صنایع نیز می‌تواند به شکل‌گیری دیدگاه جامع‌تری منجر شود.

فهرست منابع

- 1- 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.
- 2- Saebi, T, Lasse Lien, Nicolai J. Foss, (2017), What Drives Business Model Adaptation? The Impact of Opportunities, Threats and Strategic Orientation, *Long Range Planning*, Volume 50, Issue 5, Pages 567-581
- 3- 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*. Paper 28.
- 4- 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>
- 5- Laudien, S.M., Daxböck, (2016). B. Path dependence as a barrier to business model change in manufacturing firms: insights from a multiple-case study. *J Bus Econ* 86, 611-645
- 6- Zahra, S. A., & Bogner, W. C. (2000), Technology strategy and software new ventures', *Journal of Business Venturing*, Volume 15, Issue 2, Pages 135-173
- 7- Spivack, Matthew. (2016). What to Know About Doing Business in Iran, *Harvard Business Review*, May 05
- 8- 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
- 9- Rachinger. Michael, Rauter. Romana, Müller.

کسب‌وکار به آن اشاره‌ای نشده است که لازم است مورد توجه ویژه قرار گیرد. در نهایت با توجه به تعداد کدهای استخراج‌شده از مصاحبه‌ها مهمترین قابلیت‌های پویای موردنیاز 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 موردتوجه 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 که لازم است با توجه به ماهیت به خصوص بازار ایران مورد توجه مدیران و تصمیم‌گیرندگان صنعت فابا قرار گیرد. با توجه به شرایط پویا و بسیار متلاطم صنعت فاوا کشور و محرک‌های بسیار زیادی که بر آن تاثیر می‌گذارند، سازمان‌ها باید بدانند که در این صنعت بیشتر کدام بخش مدل کسب‌وکارشان دچار تغییر و سازگاری شده، این تغییرات بیشتر به دلیل چه محرک‌ها و شرایطی است و به منظور ایجاد این تغییر و سازگاری و همگام بودن با تغییرات متعدد این صنعت نیاز به چه قابلیت‌های پویایی خواهند داشت. در واقع مدل این مطالعه به مدیران صنعت فناوری اطلاعات قدرت پیش‌بینی خواهد داد و به آن‌ها برای بقا در این صنعت کمک خواهد نمود.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی به بررسی سازگاری مدل کسب‌وکار به منظور ورود یک سازمان خارجی به بازار ایران و یا یک سازمان ایرانی به بازار خارجی پردازد و محرک‌های محیطی 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. بعلاوه مطالعات آینده می‌تواند تاثیر ویژگی‌های بازار نوظهور مانند ایران بر سازگاری مدل کسب‌وکار بررسی کنند.

- (2019), Adapt fast or die slowly: Complex adaptive business models at Cisco Systems, *Industrial Marketing Management*, Volume 77, Pages 102-115
- 19- 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*, Volume 73, April 2017, Pages 65-82
- 20- Valentin, Christina Di; Emrich, Andreas; Werth, Dirk; and Loos, Peter, (2012), "Conceiving Adaptability for Business Models: A Literature-based Approach". *CONF-IRM 2012 Proceedings*. Paper 50
- 21- 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*, Volume 26, Issue 3, 233-246
- 22- Casadesus-Masanell, R. and Ricart, J. E. (2009). Competing through Business Models (A): Business Model Essentials», Unpublished: Module note – aid to students in the course, Competing through business models». Boston: *Harvard Business School Publishing*
- 23- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010), *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*, John Wiley & Sons
- 24- Zott, C. & Amit, R., (2010), Business Model Design: An Activity System Perspective, *Long Range Planning*, 43(2-3), pp. 216-226
- 25- Johnson, M. (2010), «Seizing the white space» Boston, Harvard Business School Publishing
- 26- Teece, D. J. (2010) Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.
- 27- Balboni. Bernardo, Bortoluzzi. Guido, (2015), Business Model Adaptation and the Success of New Ventures, *Journal of Entrepreneurship Management and Innovation (JEMI)*, Volume 11, Issue 1, 119-140
- 28- Clauss, Thomas, (2017), Measuring business model innovation: conceptualization, scale 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.
- 10- Ahokanagas, Petri and Jenni Myllykoski (2014), "The Practice of Creating and Transforming a Business Model", *Journal of Business Models* 2.1, pp. 6–18
- 11- Kiel, D.; Arnold, C.; Voigt, K. (2017), The influence of the industrial Internet of Things on business models of established manufacturing companies- A business level perspective. *Technovation*, 68, 4–19.
- 12- Loebbecke, C., & Picot, A. (2015). Reflections on societal and business model transformation arising from digitization and big data analytics: A research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 24(3), 149–157
- 13- Gupta, G., & Bose, I. (2019). Strategic learning for digital market pioneering: Examining the transformation of Wishberry's crowdfunding model. *Technological Forecasting and Social Change*, Volume 146, Pages 865-876
- 14- Ghezzi, Antonio & Cortimiglia, Marcelo Nogueira & Frank, Alejandro Germán, (2015), "Strategy and business model design in dynamic telecommunications industries: A study on Italian mobile network operators," *Technological Forecasting and Social Change, Elsevier*, vol. 90(PA), pages 346-354.
- 15- Den Oever, van, K. and Martin, X. (2015), "Business Model Change: Managerial Roles and Tactics in Decision-Making", *Business Models and Modelling, Advances in Strategic Management*, Vol. 33), Emerald Group Publishing Limited, pp. 387-420.
- 16- Balocco, R., Cavallo, A., Ghezzi, A., Barbegal-Mirabent, J. (2019). Lean Business Models Change Process in Digital Entrepreneurship. *Business Process Management Journal*, 1-24.
- 17- Deslee, C. and Ammar, O. (2016), "Transforming SNCF's business model through the evolution of participative innovation routine", *European Business Review*, Vol. 28 No. 4, pp. 467-485.
- 18- Groeger. Lars, Brucea. Kyle, Rolfe. Iain,

- Toward Multi-Grounded Theory. *International Journal of Qualitative Methods*. (9)2, 187-205.
- 38- Petticrew, M., & Roberts, H. (2008). *Systematic reviews in the social sciences: A practical guide*. John Wiley & Sons.
- 39- Creswell, W. John., Creswell, J. David. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* 5th Edition. Kindle Edition.
- ۴۰- اشتراوس، آنسلم و کوربین، جولیت، (۱۳۹۰)، اصول روش تحقیق کیفی: نظریه‌های مبنایی، رویه‌ها و روشها، ترجمه بیوک محمدی، تهران، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، چاپ سوم.
- 41- Kiron, D., Kruschwitz, N., Haanaes, K., Reeves, M. and Goh, E. (2013), "The innovation bottom line", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 54, pp. 1-20.
- 42- Hartmann, P.M., Hartmann, P.M., Zaki, M., Zaki, M., Feldmann, N. and 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*, Vol. 36 No. 10, pp. 1382-1406.
- 43- 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 of Business venturing*, 15(2), 135-173
- 44- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business models: Origin, development and future research perspectives. *Long Range Planning*, 49, 36–54.
- 45- Cortimiglia, M.N., Ghezzi, A. and Frank, A.G. (2016), "Business model innovation and strategy making nexus: evidence from a cross-industry mixed-methods study", *R&D Management*, Vol. 46, pp. 414-432.
- 46- Shafer, S.M., Smith, H.J., and Linder, J.C. (2005) The power of business models. *Business Horizons*, 48, 199–207
- 47- Afuah, A. (2014) *Business Model Innovation: Concepts, Analysis, and Cases*. New York: Routledge
- development, and proof of performance, *R&D Management*, 47.3, pp. 385-403
- 29- Kamprath, Martin et al. (2014). "How to Paint the Canvas?" - The Business Model Environment Template", *XXV ISPIM Conference – Innovation for Sustainable Economy & Society*.
- 30- Schallmo, D. R. A. and Brecht, L., (2010), «Business Model Innovation in Business-to-Business Markets – Procedure and Examples», *The Proceedings of the 3rd ISPIM Innovation Symposium held in Quebec City, Canada - 12-15 December 2010*
- 31- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management science*, 52(11), 1661-1674
- 32- Gsodam, Petra, Romana Rauter, and Rupert J. Baumgartner (2016). "The renewable energy debate: How Austrian electric utilities are changing their business models", *Energy, Sustainability and Society* 5.1, p. 724.
- 33- Khanagha, Saeed, Henk Volberda, and Ilan Oshri (2015). "Business model renewal and ambidexterity: structural alteration and strategy formation process during transition to a Cloud business model", *R&D Management* 44.3, pp. 322–340
- 34- Ahlgren Ode, K., & Lagerstedt Wadin, J. (2019). Business model translation-The case of spreading a business model for solar energy. *Renewable Energy*, 133, 23–31.
- 35- 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
- 36- Achtenhagen, L., Melin, L., and Naldi, L., (2013), Dynamics of business models-strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation. *Long Range Planning*, 46, 1–25.
- 37- Goldkuhl, G., & Cronholm, S. (2010). Adding theoretical grounding to Grounded Theory:

- S.R., (2010), Business model innovation through trial-and-error learning: The Naturhouse case, *Long Range Planning* 43 (2/3), 383–407
- 59- 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*, Vol. 43, 2, p. 326-343
- 60- Bowyer, Dorothea and Ross L. Chapman (2014). “Does privatisation drive innovation? Business model innovation through stakeholder viewpoints: the case of Sydney Airport 10 year’s postprivatisation”, *Journal of Management & Organization* 20.365-386
- 61- Aspara, Jaakko, Lamberg, Juha-Antti, Laukia, Arjo, Tikkanen, Henriikki, (2011), Corporate Business Model Transformation and Inter-Organizational Cognition: The Case of Nokia, *Long Range Planning*, Volume 46, Issue 6, December 2013, Pages 459-474
- 62- 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
- 63- Doz YL & Kosonen M, (2010), Embedding strategic agility a leadership agenda for accelerating business model renewal, *Long Range Planning*, 43: 370–382.
- 64- 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
- 65- Coh, M., Salmi, P. & Torkkeli, M. (2005). Dynamic capabilities in SMEs- The integration of external competencies. *Paper presented at the Strategic Management Society conference*, October 23-26, Orlando, FL, USA
- 66- Eisenhardt KM, Martin JA, (2000), ‘Dynamic capabilities: what are they?’, *Strategic*
- 48- Eyring, M.J., Johnson, M.W. and Nair, H. (2011), “New business models in emerging markets”, *Harvard Business Review*, Vol. 89, pp. 89-95.
- 49- Christensen, C.M., Bartman, T., V. and Bever, D. (2016), “The hard truth about business model innovation”, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 58, pp. 31-40
- 50- Mason, K. and Spring, M. (2011), “The sites and practices of business models”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 40 No. 6, pp. 1032-1041
- 51- Demil B & Lencocg X, (2010), Business model evolution: in search of dynamic consistency, *Long Range Planning*, 43: 227–246.
- 52- Morris, M.H., Shirokova, G. and 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.
- 53- 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
- 54- Heikkila, Marikka and Jukka Heikkil, (2013), *Collaborative Business Model Innovation Process for Networked Services, Co-created Effective, Agile, and Trusted eServices*. Springer.
- 55- Buckley, P.J. and Horn, S.A. (2009) ‘Japanese multinational enterprises in China: successful adaptation of marketing strategies’, *Long Range Planning*, Vol. 42, No. 4, pp.495–517.
- 56- Santos-Vijandea, Maria Leticia and Luis Ignacio Alvarez-Gonzalez, (2007), “Innovativeness and organizational innovation in total quality oriented firms: The moderating role of market turbulence”, *Technovation* 27, pp. 514–532.
- 57- Cozzolino, A., Verona, G., & Rothaermel, F. T. (2018). Unpacking the Disruption Process: New Technology, Business Models, and Incumbent Adaptation. *Journal of Management Studies*, 55(7), 1166-1202.
- 58- Sosna, M., Trevinyo-Rodríguez, R., Velamuri,

- 77- Wang CL & Ahmed PK, (2007), Dynamic capabilities: a review and research agenda, *International Journal of Management Reviews*, 9(1): 31–51.
- 78- Lokshin, B., Gils, A. V., & Bauer, E. (2009). Crafting firm competencies to improve innovative performance. *European Management Journal*, 27(3), 187–196.
- Management Journal*, 21(10/11): 1105–1121.3
- 67- 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, August 8-13
- 68- 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.
- 69- Gerasymenko. Violetta, Clercq. Dirk De, Sapienza. Harry J. (2014), Changing the Business Model: Effects of Venture Capital Firms and Outside CEOs on Portfolio Company Performance, *Strategic Entrepreneurship Journal*, Volume9, Issue1, Pages 79-98
- 70- Teece DJ, Pisano G & Shuen A (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18(7): 509–533.
- 71- Borch, O. J., & Madsen, E. L. (2007), Dynamic capabilities facilitating innovative strategies in SMEs. *International Journal of Technoentrepreneurship*, 1:109-125
- 72- Teece, David J. (2018), Business models and dynamic capabilities, *Long Range Planning*, Volume 51, Issue 1, Pages 40-49
- 73- Verona, G. & Ravasi, D. (2003), Unbundling dynamic capabilities: an exploratory study of continuous product innovation. *Industrial and Corporate Change*, 12: 577-606
- 74- Hock. Marianne, Clauss. Thomas, Schulz. Esther, (2015), The impact of organizational culture on a firm's capability to innovate the business model, *R&D Management*, Volume46, Issue3, 433-450
- 75- Zollo M & Winter SG, (2002), Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities, *Organization Science*, 13(3): 339–351.
- 76- 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.