

تبیین اهداف استراتژیک تعاملی صنعت بانکداری ایران با استفاده از مفهوم اکوسیستم کسب و کار

سعید فلاح تفتی^۱، اسداله کردنائیج^{۲*}، سیدحمید خداداد حسینی^۳، مجید جمالی افوسی^۴

۱. دکتری مدیریت استراتژیک، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس،

۲. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس

۳. استاد گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس

۴. استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس

پذیرش: ۹۴/۱۰/۲۲

دریافت: ۹۳/۸/۲۶

چکیده

به‌طور سنتی سازمان‌ها از رویکرد استراتژی رقابتی در تدوین راهبردهای خود استفاده می‌کنند. در صورتی که در فضای کسب و کار امروز که در آن سازمان‌ها تعامل بیشتری با یکدیگر داشته و بر یکدیگر اثر می‌گذارند، مدیریت استراتژیک نیازمند طرز فکری جدید و دیدگاهی تعاملی به‌منظور جایگزین کردن رویکرد رقابتی- مشارکتی با رویکرد رقابتی است. این دیدگاه جدید در مفهوم «اکوسیستم کسب و کار» تجلی پیدا می‌کند. اکوسیستم کسب و کار شبکه‌ای از بازیگران مختلفی است که موفقیت و بقای آنها به یکدیگر وابسته است. براساس این مفهوم، سازمان‌های امروزی نه به‌صورت بازیگران مجزا بلکه باید به‌صورت جزئی از یک اکوسیستم در نظر گرفته شوند. این سازمان‌ها درون شبکه‌ای متشکل از بازیگران مختلف به فعالیت می‌پردازند، از این رو استراتژی آنها باید هم براساس محیط درون و برون سازمان (استراتژی سطح سازمان) و هم براساس تعامل با سایر بازیگران (استراتژی سطح اکوسیستم کسب و کار) تدوین شود. این تحقیق با تمرکز بر تعامل سازمان‌ها با یکدیگر به تبیین اهداف استراتژیک صنعت بانکداری ایران در سطح اکوسیستم کسب و کار پرداخته است. روش تحقیق این پژوهش ترکیبی (کیفی - کمی) و جامعه آماری آن صنعت بانکداری است. در فاز کیفی با ۳۰ خبره نظام بانکی ایران، مصاحبه‌های عمیق با سؤال‌های باز انجام شده که پس از تلخیص و طبقه‌بندی داده‌ها با کمک روش داده‌بنیاد، اهداف استراتژیک سطح اکوسیستم کسب و کار صنعت بانکداری شناسایی شده است. در فاز



کمی، این اهداف از طریق پرسشنامه به وسیله ۱۰۰ خبره نظام بانکی تأیید شده است. از نتایج مهم این تحقیق می‌توان به شناسایی و تبیین پنج هدف استراتژیک در سطح اکوسیستم کسب‌وکار صنعت بانکداری کشور نام برد که جزو نوآوری این تحقیق نیز به‌شمار می‌آید.

واژه‌های کلیدی: مدیریت راهبردی، اهداف استراتژیک، استراتژی رقابتی- مشارکتی، اکوسیستم کسب‌وکار.

۱- مقدمه

استراتژی به معنای ایده‌ها، تصمیم‌ها و اقدام‌هایی است که سازمان را به موفقیت می‌رساند [۱]، ص ۸]. استراتژی ترکیبی از علم و هنر است که از زمان پیدایش بشر وجود داشته است [۲]، ص ۶؛ ۳، ص ۱۳۹؛ ۴، ص ۱۲]. با این حال، مدیریت استراتژیک تقریباً از سال ۱۹۵۰ م. وارد متون مدیریتی شد و سازمان‌های مختلفی در سال‌های ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۰ م. از آن استفاده کردند [۵]، ص ۷؛ ۶، ص ۴]. با ورود به قرن بیست و یکم و شتاب گرفتن تغییرات تکنولوژیکی، پایداری استراتژی‌های تدوین شده در محیط پر از ابهام و عدم اطمینان، به چالش اساسی سازمان‌ها تبدیل شد. در دهه نخست این قرن و به‌منظور اثربخش‌بودن استراتژی در محیط‌های متلاطم و ناپایدار، استراتژی پابرجا^۱ مطرح شد [۷]، ص ۳۴؛ ۸، ص ۵۸]. استراتژی پابرجا بادر نظر گرفتن پویایی‌های محیطی و عدم اطمینان نسبت به آینده، کمترین زیان حاصل از به‌کارگیری استراتژی در آینده را در نظر می‌گیرد؛ به‌طوری که ضمن تغییرات محیطی، استراتژی بتواند پایدار بماند. داوِنپورت^۲ و همکاران در سال ۲۰۰۶ م. در کتاب اقتصاد نوآوری^۳ با نگاهی جدید به مدیریت استراتژیک، ضمن اشاره به گذار از اقتصاد سنتی به اقتصاد نوآوری، نوع جدیدی از استراتژی تحت عنوان استراتژی متعادل شده^۴ را معرفی کرده‌اند [۹]، ص ۱۶۸]. براساس نظر آنها، سازمان‌ها در اقتصاد نوآوری به‌صورت منفرد فعالیت نمی‌کنند بلکه از طریق همکاری با یکدیگر و درون اکوسیستم به تکامل می‌رسند [۱۰]، ص ۲]. از این رو استراتژی آنها نیز باید از راه طرز فکر، رویکرد و ابزارهای جدیدی تدوین شود. همچنین اهداف استراتژیک سازمان‌ها باید براساس دیدگاه تعاملی با سایر بازیگران طراحی و اجرا شود. امروزه سازمان‌ها به‌منظور عبور از اقتصاد سنتی به اقتصاد نوآوری، نیازمند تغییر نگرشی هستند که براساس آن کسب‌وکارها را نه به‌صورت مجزا بلکه به‌صورت سازمان‌های بهم پیوسته و متعامل در نظر بگیرند [۱۱]، ص ۷]. این نگرش جدید مستلزم تدوین استراتژی‌های سازمان به‌صورت رقابتی -

مشارکتی^۵ است.

در حال حاضر ۳۵ بانک و مؤسسه اعتباری مورد تأیید بانک مرکزی جمهوری اسلامی در ایران فعالیت می‌کنند. با توجه به اینکه استراتژی رقابتی براساس مفهوم رقابت کسب‌وکارها با یکدیگر تدوین می‌شود، ضرورت تدوین استراتژی‌ها براساس مفهوم رقابت - همکاری و تعامل با سایر سازمان‌ها در این تحقیق تشخیص داده شده است. لذا این تحقیق ضمن ارزشمند دانستن استراتژی‌های رقابتی، تمرکز خود را به تعامل با سایر بازیگران اکوسیستم کسب‌وکار معطوف کرده و درصدد پاسخ به این سؤال است: اهداف استراتژیک صنعت بانکداری ایران در سطح اکوسیستم کسب‌وکار کدامند؟ بنابراین هدف اصلی این تحقیق که نوآوری آن نیز به شمار می‌رود، عبارت است از تبیین و شناسایی اهداف استراتژیک صنعت بانکداری ایران در سطح اکوسیستم کسب‌وکار.

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱- مفهوم اکوسیستم کسب‌وکار^۶

واژه اکوسیستم که ریشه در علم زیست‌شناسی دارد از ترکیب دو واژه بوم‌شناسی^۷ و سیستم تشکیل شده است. بنابراین اکوسیستم مفهومی است که محیط زیست گیاهی و حیوانی، پویایی‌های جمعیت، رفتار و تکامل را با هم یکپارچه می‌کند [۱۲، صص ۱۰۲۶-۱۰۰۹؛ ۱۳، ص ۱]. زیست‌شناسان اکوسیستم‌های طبیعی را به‌منظور درک تعاملات، رفتارها و واکنش‌های بازیگران درون سیستم در مواجهه با شوک‌های خارجی تجزیه و تحلیل می‌کنند [۱۴، ص ۳]. تاکنون از واژه اکوسیستم، اصطلاحات مختلفی در علوم گوناگون معرفی شده که عبارتند از اکوسیستم زیست‌محیطی^۸، اکوسیستم صنعتی^۹، اقتصاد به‌عنوان یک اکوسیستم^{۱۰}، اکوسیستم کسب‌وکار دیجیتال^{۱۱} و اکوسیستم اجتماعی^{۱۲}. اکوسیستم کسب‌وکار مفهوم به‌نسبت جدیدی است که به‌تازگی وارد حوزه کسب‌وکار شده و تحقیقات مختلفی در مورد آن انجام شده است [۱۵، صص ۷-۲]. این واژه اولین بار به‌وسیله مور^{۱۳} در سال ۱۹۹۳ م. معرفی شده و سپس محققان مختلفی آن را توسعه داده و از رویکردهای مختلفی بررسی کرده‌اند [۱۶، ص ۳؛ ۱۷، ص ۲؛ ۱۸، ص ۱۲۳]. مور اکوسیستم کسب‌وکار را چنین تعریف می‌کند: «یک اجتماع اقتصادی پشتیبانی شده به‌وسیله تعامل سازمان‌ها، افراد و سایر اجزای دنیای کسب‌وکار» [۱۹، ص



۱۸۲]. براساس این تعریف، اکوسیستم شامل مشتریان، تولیدکنندگان پیشرو، رقبا و سایر ذینفعان است. مور پیشنهاد می‌کند که واژه «اکوسیستم کسب‌وکار» بهتر است جایگزین واژه «صنعت» شود [۲۰، ص ۹]، زیرا امروزه نمی‌توان فعالیت‌های اقتصادی را مختص صنایع خاصی قلمداد کرد. اکوسیستم‌های کسب‌وکار مانند اکوسیستم‌های زیستی، شبکه‌های بزرگ به هم پیوسته‌ای هستند که با هم در تعاملند [۲۱، ص ۷۶]. بنابراین سازمان‌ها به‌طور همزمان از سوی قابلیت‌های داخلی خود و تعاملات پیچیده درون اکوسیستم تحت تأثیر قرار می‌گیرند [۲۲، ص ۱۲۳]. به‌طور سنتی، سازمان‌ها به‌عنوان رقبای یکدیگر نگریسته می‌شوند که برای کسب منافع بیشتر با یکدیگر رقابت می‌کنند، در حالی که در دنیای به‌شدت رقابتی امروز، آنها به شیوه‌های نوآورانه و غیرقابل انتظار با یکدیگر در حال رقابت و تعامل هستند و برای بقا نیازمند یکدیگرند. اکوسیستم کسب‌وکار نشان‌دهنده تعامل بین صنایع مختلف است و امروزه رقابت نه بین سازمان‌ها بلکه بین اکوسیستم‌ها است [۲۳، ص ۱۹]. براساس نظر یانسیتی و لوین^۴، بازیگران شبکه‌های کسب‌وکار مانند گونه‌های زیستی سرنوشت خود را با یکدیگر به‌اشتراک می‌گذارند. در نتیجه در یک اکوسیستم بالغ^۵، همکاری بازیگران با یکدیگر به اندازه رقابت بین آنها مهم است و در عصر اقتصاد نوآوری، شرکت‌ها باید به اکوسیستم خود نیز به‌منظور کسب مزیت از فرصت‌هایی که بین آنها و در تعامل با سایر بازیگران اکوسیستم وجود دارد، توجه کنند [۹، ص ۴۹]. اکوسیستم کسب‌وکار ویژگی‌های مختلفی دارد که با مرور پیشینه نظری این مفهوم، ویژگی‌های زیر برای آن شناسایی شده‌اند: وجود بازیگران بسیار زیاد، وابستگی میان اجزا، تکامل مشارکتی^۶، پویایی و انعطاف‌پذیری، وجود همزمان دو مفهوم رقابت - همکاری، سرنوشت به‌اشتراک گذاشته شده و کمک در خلق نوآوری‌ها و موفقیت‌های تجاری [۲۲، ص ۵۵]. براساس نظر یانسیتی و لوین سه مؤلفه اصلی در اکوسیستم کسب‌وکار عبارتند از بهره‌وری^۷، پابرجایی^۸ و خلق فرصت^۹ [۹، صص ۲۲۳-۲۲۵؛ ۱۰، ص ۲؛ ۲۴، ص ۱۵۰]. بهره‌وری یک عامل بسیار اساسی در ارزیابی عملکرد است و در برخی موارد به‌عنوان عامل موفقیت هر نوع کسب‌وکاری تعریف شده است. از سوی دیگر هر اکوسیستم کسب‌وکار باید پابرجا باشد. پابرجایی در اکوسیستم‌های طبیعی به معنای قابلیت زنده ماندن است؛ در زمانی که شوک‌هایی از داخل و یا خارج از اکوسیستم آن را تهدید به نابودی می‌کند. در فضای کسب‌وکار، پابرجایی به معنای ترسیم و طراحی مزیت رقابتی^{۱۰} از منابع مختلف و

داشتن توانایی برای تغییر شکل و دگرگونی در زمانی است که محیط تغییر می‌کند. همچنین اکوسیستم کسب‌وکار باید توانایی خلق فرصت‌ها و بازارهای گوشه برای سازمان‌های جدید را داشته باشد. این امر مستلزم تغییر در نگرش‌ها از حمایت‌گرایی به همکاری مشارکتی است [۹، ص ۲۴۸] تکامل مشارکتی نمی‌تواند در یک محیط ایزوله رخ دهد بلکه درون اکوسیستم و از راه تلفیق نوآوری‌های باز^{۲۱} و بسته ایجاد خواهد شد [۲۵، ص ۱۲؛ ۲۶، ص ۱۷].



شکل ۱ اهداف استراتژیک در سطح اکوسیستم کسب‌وکار

۳- روش‌شناسی

روش تحقیق استفاده شده در پژوهش حاضر ترکیبی (کیفی - کمی) است که با مروری بر پیشینه «اکوسیستم کسب‌وکار» از طریق مطالعات کتابخانه‌ای آغاز شده است. سپس داده‌های اولیه از طریق مصاحبه نیمه‌ساختار یافته و عمیق حاصل شده است. جامعه آماری این تحقیق صنعت بانکداری و نمونه آماری نیز خبرگان نظام بانکی کشور است که از تکنیک گلوله برفی^{۲۲} برای تعیین خبرگان استفاده شده است. در این روش از هریک از خبرگان تقاضا می‌شود خبرگان دیگری را برای انجام مصاحبه معرفی کنند [۲۷، ص ۴۶۹]. برای انجام مصاحبه از پروتکل مصاحبه شامل سؤال‌های باز استفاده شده و از روش داده‌بنیاد^{۲۳} به منظور جمع‌آوری،



دسته‌بندی و تلخیص داده‌ها استفاده شده است. این روش یکی از مهم‌ترین استراتژی‌های پژوهش کیفی محسوب می‌شود [۲۸، ص ۱۳۴؛ ۲۹، ص ۶۰؛ ۳۰، ص ۷۰]. نظریه داده‌بنیاد که با نام‌های تئوری برخواسته از داده‌ها، تئوری زمینه‌ای و تئوری بنیادی نیز شناخته می‌شود، یک روش تحقیقی عام، استقرایی و تفسیری است [۳۱، ص ۱۲؛ ۳۲، ص ۳۵۷؛ ۳۳، ص ۲۱]. این فرایند شامل مراحل آماده‌سازی داده، آشنا شدن، کدگذاری و حصول معانی و مفاهیم است. مراحل بالا منجر به شناسایی، تلخیص، طبقه‌بندی و خلق اهداف استراتژیک سطح اکوسیستم کسب‌وکار با استفاده از استراتژی داده‌بنیاد پس از انجام مصاحبه‌های عمیق با خبرگان شده است. نخست در فاز کیفی برای تعیین اولیه اهداف استراتژیک با ۳۰ خبره نظام بانکی شامل ۱۳ نفر با مدرک دکتری، ۱۲ نفر با مدرک فوق لیسانس و ۵ نفر با مدرک لیسانس و میانگین ۱۸ سال تجربه کاری مصاحبه شده است. خروجی این مصاحبه‌ها ۱۳۲ هدف استراتژیک در قالب جمله، شبه‌جمله و کلمه بوده که پس از دسته‌بندی و تلخیص در پنج هدف استراتژیک خلاصه شده است. این اهداف برای تأیید، ضمن درج در پرسشنامه به خبرگان ارجاع شد. در روش کیفی فرمولی برای محاسبه حجم نمونه وجود ندارد و مصاحبه تا زمانی رسیدن به حد اشباع^{۲۴} ادامه پیدا می‌کند. در این تحقیق مصاحبه نیمه‌ساختار یافته حدود سه ماه زمان برد. در فاز کمی و برای تأیید اهداف استراتژیک جمع شده نیز پرسشنامه‌ای برای ۱۲۰ خبره نظام بانکی ارسال شده که داده‌های حاصل از ۱۰۰ پرسشنامه قابل تحلیل تشخیص داده شد. با توجه به اینکه داده‌های گردآوری شده که از نوع رتبه‌ای هستند، نخست با استفاده از آزمون دوجمله‌ای نسبت به آزمون فرضیه‌های مرتبط به تأیید یا رد اهداف استراتژیک پرداخته شده و سپس با استفاده از آزمون فریدمن، اهداف تأیید شده از مرحله قبل به ابعاد مختلف اکوسیستم (بهره‌وری، پابرجایی، خلق فرصت) تخصیص داده شده است. برای برآورد ضریب اعتبار ابزار پژوهش حاضر، از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده برای تحقیق بر اساس داده‌های مرتبط با ۱۰۰ نفر نمونه آماری تحقیق برابر است با ۰/۷۹۸ که می‌توان نتیجه گرفت قابلیت اعتماد پرسشنامه تحقیق حاضر در حد قابل قبولی است (جدول ۱).

جدول ۱ ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه تحقیق

Case Processing Summary				Reliability Statistics	
		N	%	Cronbach's Alpha	N of Items
Cases	Valid	100	100,0	,798	20
	Excluded ^a	0	,0		
	Total	100	100,0		
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.					

۴- تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

برای تأیید اهداف شناسایی شده از آزمون دوجمله‌ای استفاده شده است. در این آزمون به این سؤال پاسخ داده می‌شود که آیا مؤلفه‌های اولیه اکوسیستمی شناسایی شده که از مرحله مرور ادبیات و مصاحبه با خبرگان به دست آمده، مورد تأیید می‌باشند یا خیر. چگونگی پاسخ به این سؤال در جدول ۲ از طریق طرح فرضیه‌های پژوهشی و آماری، خروجی آزمون دوجمله‌ای از طریق نرم‌افزار اسپاس و تحلیل آن ارائه شده است.

فرض صفر: مؤلفه‌های اکوسیستمی (شناسایی شده از مرور ادبیات و مصاحبه با خبرگان) مورد تأیید نمی‌باشند.

$$H_0: P \geq 0.6$$

مؤلفه‌های اکوسیستمی (شناسایی شده از مرور ادبیات و مصاحبه با خبرگان) فرض یک: مورد تأیید می‌باشند.

$$H_1: P < 0.6$$



جدول ۲ آزمون فرضیه مرتبط با اهداف سطح اکوسیستم کسب و کار

Binomial Test						
		Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Asymp. Sig. (1-tailed)
Ec1	Group 1	<= 3	6	,1	,6	,000 ^{a,b}
	Group 2	> 3	94	,9		
	Total		100	1,0		
Ec2	Group 1	<= 3	0	,0	,6	,000 ^{a,b}
	Group 2	> 3	100	1,0		
	Total		100	1,0		
Ec3	Group 1	<= 3	12	,1	,6	,000 ^{a,b}
	Group 2	> 3	88	,9		
	Total		100	1,0		
Ec4	Group 1	<= 3	7	,1	,6	,000 ^{a,b}
	Group 2	> 3	93	,9		
	Total		100	1,0		
Ec5	Group 1	<= 3	24	,2	,6	,000 ^{a,b}
	Group 2	> 3	76	,8		
	Total		100	1,0		

a. Alternative hypothesis states that the proportion of cases in the first group < ,6.

b. Based on Z Approximation.

از آن جایی که سطح معناداری محاسبه شده برای تمام مؤلفه‌های مرتبط با منظر اکوسیستم کمتر از ۵ درصد می‌باشد، فرض برابری نسبت موفقیت برای متغیر مورد نظر با مقدار ۰/۶ رد می‌شود. بنابراین با توجه به اینکه نسبت مشاهده شده برای گروه اول کمتر از ۰/۶ می‌باشد، می‌توان این‌گونه استنباط کرد که مؤلفه‌های اولیه مرتبط با منظر اکوسیستم شناسایی شده از مرحله مرور ادبیات و مصاحبه با خیرگان (ایجاد دوسوتوانی در بازیگران اکوسیستم بانکی، ایجاد تنوع در اکوسیستم بازیگران بانکی، افزایش انعطاف‌پذیری اکوسیستم بانکی در برابر تغییرات و شوک‌های محیطی، افزایش پیش‌بینی‌پذیری در اکوسیستم بانکی و بهبود عملکرد بازیگران اکوسیستم بانکی) مورد تأیید می‌باشند.

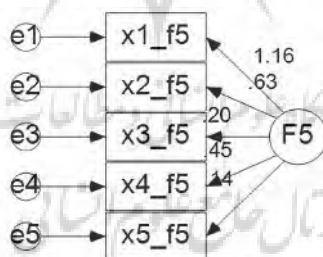
قبل از پرداختن به تحلیل عاملی تأییدی، لازم است ضرایب همبستگی بین متغیرهای مشاهده شده را بررسی نمود. ضرایب همبستگی باید از نظر آماری معنادار باشد، در غیر اینصورت انجام تحلیل عاملی بی‌معنا خواهد بود. در جدول ۳، ضرایب همبستگی پیرسون و اسپیرمن منظر مالی ارائه شده است. اعداد بالای قطر اصلی مربوط به ضرایب همبستگی اسپیرمن و

اعداد پایین قطر اصلی مربوط به ضرایب همبستگی پیرسون است.

جدول ۳ ضرایب همبستگی پیرسون و اسپیرمن بین مؤلفه‌های اکوسیستمی

x۵_f۵	x۴_f۵	x۳_f۵	x۲_f۵	x۱_f۵	
۰/۳۱۶**	۰/۵۰۱**	۰/۳۷۰**	۰/۶۸۲**		x۱_f۵
-۰/۰۳۰	۰/۰۷۵	۰/۳۸۶**		۰/۷۲۰**	x۲_f۵
۰/۱۷۲*	۰/۳۹۸**		۰/۳۱۰**	۰/۳۶۶**	x۳_f۵
۰/۱۷۳*		۰/۴۴۱**	۰/۱۳۶	۰/۵۰۰**	x۴_f۵
	۰/۰۳۵	۰/۳۴۷**	۰/۰۹۳	۰/۱۷۸*	x۵_f۵

جدول ۳ ضرایب همبستگی پیرسون و اسپیرمن بین متغیرهای عامل اکوسیستم کسب‌وکار را نشان می‌دهد. اعداد بالای قطر اصلی مربوط به ضرایب همبستگی اسپیرمن و اعداد پایین قطر اصلی مربوط به ضرایب همبستگی پیرسون است. در این جدول، ضرایب همبستگی معنادار در سطح خطای ۰/۰۵ با دو ستاره و ضرایب همبستگی معنادار در سطح خطای ۰/۱ با یک ستاره مشخص شده‌اند. همان‌طور که مشاهده می‌شود سه ضریب همبستگی در جدول فوق معنادار نمی‌باشد. شکل ۲ نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی اکوسیستم کسب‌وکار را نشان می‌دهد.



شکل ۲ تحلیل عاملی تأییدی اکوسیستم کسب‌وکار (قبل از بهبود)

به‌منظور بررسی مدل، شاخص‌های نیکویی برازش در جدول ۴ گزارش شده است. از بین این



شاخص‌ها، آماره کای دو، یک آزمون آماری است که در مورد مناسب بودن مدل برآورد شده قضاوت می‌کند اما دو شاخص دیگر، یک شاخص نسبی است که باید براساس مقادیر تجربی قضاوت نمود.

با توجه به نتایج به دست آمده، فرض مناسب بودن مدل برآورد شده از نظر آماری پذیرفته نمی‌شود ($\chi^2 = 43.602$, Sig. < 0.05). از طرفی دو شاخص RMSEA و GFI از مقادیر قابل قبول تجربی (به ترتیب 0/08 و 0/9) فاصله زیادی دارند.

جدول ۴ شاخص‌های نیکویی برازش اکوسیستم کسب‌وکار (قبل از بهبود)

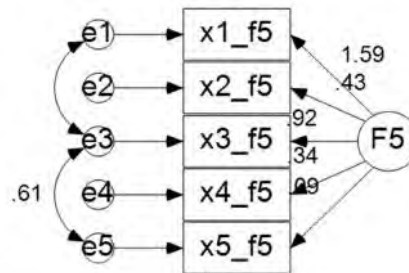
شاخص	مقدار به دست آمده	مقدار مورد قبول
RMSEA	0/279	کمتر از 0/08
GFI	0/887	بزرگتر از 0/9
آماره کای دو	43/602	-
درجه آزادی	5	-
سطح معناداری کای دو	0/000	بزرگتر از 0/05

برای تصمیم‌گیری در مورد چگونگی بهبود مدل، کوواریانس بین جملات خطا را بررسی می‌کنیم. همان طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، برقراری کوواریانس بین اجزای خطایی نظیر e3-e5 آن را دارند که به میزان زیادی شاخص‌های نیکویی برازش مدل (GFI و RMSEA) را بهبود بخشند.

جدول ۵ کوواریانس خطای محاسبه شده در اکوسیستم کسب‌وکار

کوواریانس	شاخص بهبود	میزان تغییر پارامتر
e3 <-> e1	4/500	-0/067
e3 <-> e2	4/117	-0/061
e4 <-> e3	13/626	0/130
e5 <-> e3	10/393	0/231

در شکل ۳ مدل عاملی برآورد شده پس از انجام اصلاحات لازم نشان داده شده است:



شکل ۳ تحلیل عاملی تأییدی اکوسیستم کسب‌وکار (پس از بهبود)

در جدول ۶، شاخص‌های نیکویی برازش پس از انجام اصلاحات نشان داده شده است. همان‌طور که در این جدول مشاهده می‌شود، GFI به مقدار قابل قبول خود رسیده و شاخص RMSEA نیز به میزان زیادی بهبود پیدا کرده است (همان‌طور که بیان شد، این شاخص‌ها نسبی بوده و مقادیر قابل قبول برای آنها براساس تجربه تعیین شده‌اند). از طرفی آماره کای دو نیز نشان از معنادار بودن مدل اصلاح شده دارد (Sig. > .۰۵).

جدول ۶ شاخص‌های نیکویی برازش اکوسیستم کسب‌وکار (پس از بهبود)

مقدار مورد قبول	مقدار به دست آمده	شاخص
کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۹۰	RMSEA
بزرگ‌تر از ۰/۹	۰/۹۷۹	GFI
-	۵/۴۱۰	آماره کای دو
-	۳	درجه آزادی
بزرگ‌تر از ۰/۰۵	۰/۱۴۴	سطح معناداری کای دو

در ادامه با استفاده از آزمون فریدمن هر یک از اهداف به یکی از ابعاد بهره‌وری، پابرجایی یا خلق فرصت تخصیص داده شده و اهداف در سطح اکوسیستم کسب‌وکار طبقه‌بندی شده‌اند (جدول ۷).



جدول ۷ آزمون یکسان بودن رتبه اهداف سطح اکوسیستم

تحلیل	رتبه‌های اهداف	آماره آزمون و تحلیل آن																
با توجه به اینکه سطح معناداری محاسبه شده کمتر از ۵ درصد است، می‌توان ادعای یکسان بودن رتبه اهداف در ابعاد مختلف را رد نمود. از این رو هدف «افزایش سودآوری» به بعد بهره‌وری تخصیص داده شده است.	<p>Ranks</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Mean Rank</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>e1</td> <td>2.29</td> </tr> <tr> <td>e11</td> <td>2.23</td> </tr> <tr> <td>e12</td> <td>1.49</td> </tr> </tbody> </table>		Mean Rank	e1	2.29	e11	2.23	e12	1.49	<p>Test Statistics^a</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>N</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>Chi-Square</td> <td>50.787</td> </tr> <tr> <td>df</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Asymp. Sig.</td> <td>.000</td> </tr> </tbody> </table> <p>a. Friedman Test</p>	N	100	Chi-Square	50.787	df	2	Asymp. Sig.	.000
	Mean Rank																	
e1	2.29																	
e11	2.23																	
e12	1.49																	
N	100																	
Chi-Square	50.787																	
df	2																	
Asymp. Sig.	.000																	
با توجه به اینکه سطح معناداری محاسبه شده کمتر از ۵ درصد است، می‌توان ادعای یکسان بودن رتبه اهداف در ابعاد مختلف را رد نمود. از این رو هدف «کاهش ریسک» به بعد پابرجایی تخصیص داده شده است.	<p>Ranks</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Mean Rank</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>e2</td> <td>1.39</td> </tr> <tr> <td>e21</td> <td>2.78</td> </tr> <tr> <td>e22</td> <td>1.84</td> </tr> </tbody> </table>		Mean Rank	e2	1.39	e21	2.78	e22	1.84	<p>Test Statistics^a</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>N</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>Chi-Square</td> <td>111.412</td> </tr> <tr> <td>df</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Asymp. Sig.</td> <td>.000</td> </tr> </tbody> </table> <p>a. Friedman Test</p>	N	100	Chi-Square	111.412	df	2	Asymp. Sig.	.000
	Mean Rank																	
e2	1.39																	
e21	2.78																	
e22	1.84																	
N	100																	
Chi-Square	111.412																	
df	2																	
Asymp. Sig.	.000																	
با توجه به اینکه سطح معناداری محاسبه شده کمتر از ۵ درصد است، می‌توان ادعای یکسان بودن رتبه اهداف در ابعاد مختلف را رد نمود. از این رو هدف «بهبود ترکیب درآمدها» به بعد بهره‌وری تخصیص داده شده است.	<p>Ranks</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Mean Rank</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>e3</td> <td>1.49</td> </tr> <tr> <td>e31</td> <td>2.88</td> </tr> <tr> <td>e32</td> <td>1.64</td> </tr> </tbody> </table>		Mean Rank	e3	1.49	e31	2.88	e32	1.64	<p>Test Statistics^a</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>N</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>Chi-Square</td> <td>136.926</td> </tr> <tr> <td>df</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Asymp. Sig.</td> <td>.000</td> </tr> </tbody> </table> <p>a. Friedman Test</p>	N	100	Chi-Square	136.926	df	2	Asymp. Sig.	.000
	Mean Rank																	
e3	1.49																	
e31	2.88																	
e32	1.64																	
N	100																	
Chi-Square	136.926																	
df	2																	
Asymp. Sig.	.000																	
با توجه به اینکه سطح معناداری محاسبه شده کمتر از ۵ درصد است، می‌توان ادعای یکسان بودن رتبه اهداف در ابعاد مختلف را رد نمود. از این رو هدف «کاهش قیمت تمام شده پول» به بعد بهره‌وری تخصیص داده شده است.	<p>Ranks</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Mean Rank</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>e4</td> <td>1.43</td> </tr> <tr> <td>e41</td> <td>1.88</td> </tr> <tr> <td>e42</td> <td>2.70</td> </tr> </tbody> </table>		Mean Rank	e4	1.43	e41	1.88	e42	2.70	<p>Test Statistics^a</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>N</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>Chi-Square</td> <td>92.917</td> </tr> <tr> <td>df</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Asymp. Sig.</td> <td>.000</td> </tr> </tbody> </table> <p>a. Friedman Test</p>	N	100	Chi-Square	92.917	df	2	Asymp. Sig.	.000
	Mean Rank																	
e4	1.43																	
e41	1.88																	
e42	2.70																	
N	100																	
Chi-Square	92.917																	
df	2																	
Asymp. Sig.	.000																	

ادامه جدول ۷

تحلیل	رتبه‌های اهداف	آماره آزمون و تحلیل آن								
با توجه به اینکه سطح معناداری محاسبه شده کمتر از ۵ درصد است، می‌توان ادعای یکسان بودن رتبه اهداف در ابعاد مختلف را رد نمود. از این رو هدف «بهبود ساختار هزینه‌ها» به بعد بهره‌وری تخصیص داده شده است.	Ranks									
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Mean Rank</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>e5</td> <td>1.35</td> </tr> <tr> <td>e51</td> <td>1.91</td> </tr> <tr> <td>e52</td> <td>2.75</td> </tr> </tbody> </table>			Mean Rank	e5	1.35	e51	1.91	e52	2.75
		Mean Rank								
e5	1.35									
e51	1.91									
e52	2.75									
Test Statistics^a										
		<table border="1"> <tbody> <tr> <td>N</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>Chi-Square</td> <td>133.769</td> </tr> <tr> <td>df</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Asymp. Sig.</td> <td>.000</td> </tr> </tbody> </table>	N	100	Chi-Square	133.769	df	2	Asymp. Sig.	.000
N	100									
Chi-Square	133.769									
df	2									
Asymp. Sig.	.000									
		a. Friedman Test								

خلاصه نتایج محاسبات آماری که با نرم‌افزار اسپس پی اس محاسبه شده است، در جدول ۴ آمده است.

جدول ۸ اهداف استراتژیک در سطح اکوسیستم کسب‌وکار

ردیف	اهداف استراتژیک تأیید شده	ابعاد اکوسیستم	
		بهره‌وری	پابرجایی
۱	بهبود عملکرد بازیگران اکوسیستم بانکی	√	
۲	افزایش انعطاف‌پذیری اکوسیستم بانکی در برابر تغییرات و شوک‌های محیطی		√
۳	افزایش پیش‌بینی‌پذیری در اکوسیستم بانکی		√
۴	ایجاد دوست‌و‌توانی در بازیگران اکوسیستم بانکی		√
۵	ایجاد تنوع در بازیگران اکوسیستم بانکی		√

باتوجه به جدید بودن مفهوم اهداف استراتژیک سطح اکوسیستم کسب‌وکار در ادامه به تشریح این اهداف پرداخته شده است:

۱- هدف استراتژیک «بهبود عملکرد بازیگران اکوسیستم بانکی»: بازیگران اکوسیستم بانکی باید علاوه بر رقابت در حوزه‌هایی نیز با یکدیگر همکاری داشته تا بتوانند از طریق بهبود عملکرد یکدیگر، بهره‌وری خود و سایر بازیگران اکوسیستم را نیز افزایش دهند. بنابراین هدف استراتژیک «بهبود عملکرد بازیگران اکوسیستم بانکی» به‌منظور افزایش همکاری بازیگران



اکوسیستم بانکی و استفاده از تجربه‌های متقابل آنها تعریف شده است.

۲- هدف استراتژیک «افزایش انعطاف‌پذیری اکوسیستم بانکی در برابر تغییرات و شوک‌های محیطی»: هر صنعتی دارای دوره‌های رونق و رکود است. هر اکوسیستمی نیز شامل بازیگران مختلف از صنایع گوناگون است. هدف استراتژیک «افزایش انعطاف‌پذیری اکوسیستم بانکی در برابر تغییرات و شوک‌های محیطی» به منظور مقاوم نمودن اکوسیستم در زمان ایجاد شوک‌های محیطی تعریف شده است که منجر به پابرجایی اکوسیستم و کاهش آثار شدید بحران‌های اقتصادی نظیر رکود در عملکرد اکوسیستم از طریق تعامل و تبادل اطلاعات هریک از بازیگران اکوسیستم با سایرین خواهد شد.

۳- هدف استراتژیک «افزایش پیش‌بینی‌پذیری در اکوسیستم بانکی»: هر چه توان پیش‌بینی بازیگران اکوسیستم افزایش یابد، ماندگاری اکوسیستم بانکی نیز افزایش خواهد یافت. بنابراین این هدف استراتژیک به منظور ماندگاری و ثبات بیشتر اکوسیستم بانکی تعریف شده است.

۴- هدف استراتژیک «ایجاد دوسوتوانی در بازیگران اکوسیستم بانکی»: نوآوری‌های سازمانی شامل نوآوری‌های بسته و باز است. معمولاً واحدهای تحقیق و توسعه در سازمان‌ها متولی ایجاد نوآوری‌های بسته هستند. نوآوری‌های بسته به وسیله قابلیت‌های درون سازمان و بدون ارتباط با محیط خارج سازمانی ایجاد می‌شوند. درحالی که تمامی بازیگران کسب‌وکار شامل افراد درون و بیرون سازمان می‌توانند در ایجاد نوآوری باز نقش ایفا نمایند. همچنین براساس تقسیم‌بندی دیگری، نوآوری‌ها به دو دسته تدریجی و بنیادین تقسیم می‌شوند. نوآوری تدریجی به معنای توسعه دادن نوآوری‌های موجود و نوآوری بنیادین به معنای خلق فناوری‌های جدیدی است که مبانی رقابت را تغییر می‌دهد و صنایع و بازارهای جدید را بنیان می‌نهد. این نوآوری برخلاف نوآوری بسته، بهبود یافته فناوری‌های موجود نیست. سازمانی که همزمان توانایی ایجاد «نوآوری‌های بسته و باز» یا «نوآوری‌های تدریجی و بنیادین» را دارا باشد، سازمان دوسوتوان نامیده می‌شود [۹، ص ۱۸۷]. هدف استراتژیک «ایجاد دوسوتوانی در بازیگران اکوسیستم بانکی» از طریق تغییر طرز فکر سازمان‌ها از مفهوم «رقابت» یا «همکاری» به مفهوم «رقابت - همکاری» و با استفاده از پتانسیل موجود در اکوسیستم بانکی و سایر اکوسیستم‌ها محقق خواهد شد. این هدف، توانایی خلق نوآوری‌های بسته و باز و نوآوری‌های تدریجی و بنیادین در بازیگران اکوسیستم بانکی را ایجاد خواهد شد.

۵- هدف استراتژیک «ایجاد تنوع در بازیگران اکوسیستم بانکی»: با متنوع‌تر شدن بازیگران اکوسیستم بانکی، مدل‌های کسب‌وکار گوناگونی با یکدیگر در تعامل بوده که در نهایت منجر به ایجاد فرصت‌ها و بازارهای جدیدی در اکوسیستم کسب‌وکار بانکی خواهد شد، برای مثال صنعت سینما امروزه به یکی از بازیگران مهم اکوسیستم بانکی تبدیل شده که به تبع آن، فرصت‌های جدیدی در اکوسیستم بانکی کشور خلق شده است. بنابراین هدف استراتژیک «ایجاد تنوع در بازیگران اکوسیستم بانکی» به منظور خلق فرصت‌ها و بازارهای جدید تعریف شده است.

۵- نتیجه‌گیری

از مهم‌ترین نتایج پژوهش حاضر می‌توان به شناسایی و تبیین پنج هدف استراتژیک در سطح اکوسیستم کسب‌وکار بانکی اشاره کرد. علاوه بر هدف اصلی این تحقیق که نوآوری آن نیز محسوب می‌شود، از دیگر دستاوردهای این تحقیق می‌توان به آشنا کردن مدیران ارشد نظام بانکی کشور با مفهوم «اکوسیستم کسب‌وکار» با توجه به جدید بودن آن و تلاش برای ایجاد تغییر در طرز فکر و افزایش تعامل آنها با سایر بازیگران اکوسیستم بانکی به منظور بهبود عملکرد هریک از بانک‌های کشور نام برد.



شکل ۴ اهداف استراتژیک نهایی در سطح اکوسیستم کسب‌وکار



با توجه به اینکه تدوین اهداف استراتژیک سطح سازمان در حوزه این تحقیق نمی‌باشد (ناحیه ۱)، نتایج تحقیق شامل اهداف استراتژیک در سطح اکوسیستم کسب‌وکار (ناحیه ۲) در شکل ۴ نمایش داده شده است.

در پایان، پیشنهادهایی شامل پیشنهادهای کاربردی برای نظام بانکی کشور و پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آینده به شرح ذیل ارائه می‌شود:

- نتایج تحلیل عاملی نشان می‌دهد که بانک‌ها باید توجه بیشتری به دو هدف «افزایش انعطاف‌پذیری اکوسیستم بانکی در برابر تغییرات و شوک‌های محیطی» و «ایجاد تنوع در بازیگران اکوسیستم بانکی» نسبت به سایر اهداف اکوسیستمی داشته باشند. به همین منظور پیشنهاد می‌شود به نقش شرکت‌های فعال در حوزه فناوری اطلاعات توجه ویژه‌ای مبدول شود. همکاری استراتژیک با شرکت‌های اپراتور تلفن همراه یکی از الزام‌های دستیابی به اهداف اکوسیستمی کسب‌وکار محسوب می‌شود.

- مطابق آنچه در ادبیات اکوسیستم کسب‌وکار مورد بررسی قرار گرفت، یکی از ویژگی‌های مهم مفهوم «اکوسیستم کسب‌وکار» تبدیل فرهنگ رقابت به فرهنگ «رقابت‌همکاری» است. بانک‌ها باید زیرساخت‌های فرهنگی لازم به‌منظور تعامل با سایر بازیگران اکوسیستم کسب‌وکار را ایجاد کنند؛ به طوری که در سازمان این تصور ایجاد نشود که تعامل و همکاری با سایر بازیگران منجر به از دست دادن مزیت رقابتی سازمان خواهد شد. بلکه سازمان‌ها ضمن حفظ مزیت رقابتی خود در حوزه‌هایی نیز از طریق همکاری به مزایایی همچون افزایش عملکرد یکدیگر، توسعه محصولات و خدمات، خلق نوآوری و پابرجایی در کسب‌وکار دست خواهند یافت.

- باتوجه به جدید بودن مفهوم اکوسیستم کسب‌وکار و به‌منظور بذل توجه بیشتر به این مفهوم در فرایندهای اجرایی، مدیران بانک‌های کشور می‌توانند اداره‌ای با عنوان «اداره اکوسیستم کسب‌وکار بانکی» در ساختار سازمانی خود ایجاد نموده و از این طریق به‌طور رسمی به تعامل با سایر بازیگران کسب‌وکار نظام بانکی بپردازند.

از آن جایی که مفهوم «اکوسیستم کسب‌وکار» به‌تازگی و از طریق تحقیق حاضر وارد تحقیقات مدیریتی کشور شده است، این مفهوم، حوزه بکری برای تحقیقات آتی محسوب می‌شود. در ادامه، پیشنهادهایی برای محققان در پژوهش‌های آتی ارائه می‌شود:

- مطابق نظر اینویی و ناگایاما^{۲۰} در فصل دوم، چهار جنبه مهم در اکوسیستم عبارتند از:
 - ۱- شرکت (ویژگی‌ها، نقش‌ها)؛
 - ۲- شبکه (ساختار، پویایی‌ها)؛
 - ۳- عملکرد؛
 - ۴- حکمرانی.
- بر این اساس، تحقیقاتی به شرح ذیل پیشنهاد می‌شود:
 - تبیین شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد بانک‌ها در دو سطح «عملکرد درون سازمان» و «عملکرد درون اکوسیستم»؛
 - شناسایی و تبیین ویژگی‌ها و نقش‌های بانک‌ها در اکوسیستم بانکی کشور؛
 - طراحی ساختار سازمانی بانک‌ها با توجه به نقش آنها در اکوسیستم کسب‌وکار؛
 - تدوین استراتژی بانک‌ها با توجه به نقش آنها در اکوسیستم کسب‌وکار؛
- سنجه‌های هریک از اهداف استراتژیک برای بانک‌های دولتی و خصوصی تعریف شده و در بازه زمانی مشخص برخی از بانک‌ها با یکدیگر مورد مقایسه قرار گیرند.
- تحقیق حاضر در سایر حوزه‌ها با اولویت بازار سرمایه انجام و نتایج آن با این پژوهش (بازار پولی) مقایسه شود.

۶- پی‌نوشت‌ها

1. Robust
2. Thomas H. Davenport
3. Innovation Economy
4. Poised Strategy
5. Competitive- Collaborative
6. Business Ecosystem
7. Ecology
8. Ecological Ecosystem
9. Industrial Ecosystem
10. Economy As An Ecosystem
11. Digital Business Ecosystem(DBE)
12. Social Ecosystem
13. James F. Moore
14. Iansiti & Levien
15. Mature Ecosystem



16. Co-Evolution
17. Productivity
18. Robustness
19. Niche Creation
20. Competitive Advantage
21. Open Innovation
22. Snowball
23. Grounded Theory(Gt)
24. Saturation
25. Inoue & Nagayama

۷- منابع

- [1] Iansiti M., Levien R. (2004) *Strategy as Ecology: Harvard Business Review*, March 2004, Harvard Business Review.
- [2] Henderson B. (1989), *The origin of strategy*, Harvard University review, Vol. 6, pp. 139-143.
- [3] David Fred R. (2013) *Strategic Management, Concepts and Cases*, 13. Florence, South Calorina: Prentice Hall.
- [4] Dess, Gregory; Lumpkin, G. T. ; Eisner, Alan B; McNamara, Gerry (2012) *Strategic Management: Text and Cases: Mc-Grow Hill*.
- [5] AliAhmadi A.R., Fotollah M., Tajeddin I. (2006) "A comprehensive approach to strategic management", Tehran: *Tolid Danesh Publication*, Vol. 1.
- [6] Khodadad Hosseini, S. H., Azizi, Sh. (2012), "Strategic planning and M.: comprehensive approach", Tehran: *Saffar Publication*, Vol. 1.
- [7] Lempert, R. J., Collins M (2007) *Managing the risk of uncertain threshold response: Comparison of robust, optimum and precautionary approaches*, Risk Anal. T., pp. 1009-1026.
- [8] Lempert R., Popper S., Bankes S. (2003) *the next one hundred years: New methods for quantitative, long-term policy analysis: RAND Institute*.
- [9] Davenport T., Leibold M., Voelpel S. (2006), *Strategic Management in the Innovation Economy*. Bremen: A Joint Publication of Publicis Corporate

Publishing and Wiley-VCH Verlag GmbH & Co KGaA.

- [10] Kolk A (2007) *Developing Dynamic Capabilities and Open Innovation Strategies for Corporate Growth*, Helsinki University of Technology: Institute of Strategy and International Business.
- [11] Anggraeni E., Den Hartigh E., Zegveld M. (2007) *Business ecosystem as a perspective for studying the relations between firms and their business networks*.
- [12] Hearn Greg, Pace Cassandra (2006) *Value-creating ecologies: understanding next generation business systems*, Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1463-6689, Emerald Group Publishing, Vol. 8, pp. 55-65.
- [13] Sui D. Z. (2006), *Economy as ecosystem: Knowledge management, organizational intelligence and learning and complexity*.
- [14] Inoue T., Nagayama S. (2011) "Strategic types and performance of niche-firms within business ecosystems: A study of the Japanese video game industry: Waseda Business & Economic Studies, Vol. 47.
- [15] Wan J., Zhang H., Wan X., Luo W. (2011) *The business ecosystem of the Chinese software industry*, Wan, Jiangping, et al.: Scientific Research, Available at: [<http://www.scirp.org/journal/ib>], pp. 123-129.
- [16] Moore James F. (2005) *Business ecosystems and the view from the firm: The Antitrust Bulletin*.
- [17] Peltoniemi M., Vuori E. (2005) *Business ecosystem as the new approach to complex adaptive business environments: E-Business Research Center, Research Reports*, 18.
- [18] Zhu X., Zhang J. (2009) *Study on niches of enterprises and strategy in e-business ecosystem: Proceedings of the 2009 International Symposium on Web Information Systems and Applications (WISA'09)*, Proceedings of the 2009 International Symposium on Web Information Systems and Applications (WISA'09), pp. 182-185.
- [19] Moore James F. (1993) *Predators and Prey: A New Ecology of competition*,



Harvard Business Review.

- [20] Chesbrough Henry W., Appleyard Melissa M. (2007) "Open innovation and strategy", California: California Management Review, FALL 2007, Vol. 50.
- [21] Den Hartigh E., Tol M., Visscher W. (2006) *The Health Measurement of a Business Ecosystem: ECCON*, Annual Meeting.
- [22] Göthlich Stephan E., Wenzek Hagen R. (2004) Underlying Principles of Business Ecosystems: IBM Institute for Business Value.
- [23] Karhiniemi M. (2009) *Creating and sustaining successful business ecosystems*, Helsinki : HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS (HSE).
- [24] Jahanizadeh F., Moshabaki A., Kord Naeij A.; Khodadad Hosseini, S. H. (2015) "Explaining the basic principles of business ecosystem approach", *Management Research in Iran*, Vol. 19, Issue 2, Summer 2015, pp. 139-160.
- [25] Iansiti M., Levien R. (2004) "Keystones and dominators: Framing operating and technology strategy in a business ecosystem.
- [26] Peltoniemi M. (2005) "Business ecosystem: A conceptual model of an organization population from the perspective of complexity and evolution", E-Business Research Center. Research Reports, 18.
- [27] Neuman L. (2010) *Social research methods: Quantitative & qualitative approaches*, Translated by: Hassan Danaeefard and Hossein Kazemi, Tehran: Ketab Mehraban Publication, Vol. 1.
- [28] Hafeznia M.R. (1998) *An Introduction to Research Method in Social Sciences*, Tehran: SAMT Publication, Vol. 1.
- [29] Sarmad Z., Bazargan A., Hejazi E. (2002), *Research Methods in Behavioral Sciences*, Tehran: Agah Publication, Vol. 1.
- [30] Pooya A.R., Tabatabaei H. (2011) *Qualitative research strategies in grounded theory: Concepts, paradigm, characteristics and supplemental issues*, Tehran: Police human development Publications, Vol. 37.
- [31] Danaeefard H., Alvani .M., Azar A. (2004), Qualitative research methodology in

- management: Comprehensive approach, Tehran: Saffar Publication, Vol. 1.
- [32] Danaeefard H. (2005) "Theorizing by using deductive approach, fundamental Grounded Theory Conceptualizing Strategy", *Two Monthly Scientific and Research Journal*, Vol. 12.
- [33] Danaeefard H., Emami S.M. (2007) "Qualitative research strategies: Grounded theory", *Tehran: Management Thought Journal*, Vol. 2.

