

چشم‌انداز مدیریت بازرگانی

سال نوزدهم، شماره ۴۱، پیاپی ۷۴، بهار ۱۳۹۹
شاپای چاپی: ۶۰۵۰-۲۲۵۱، شاپای الکترونیکی: ۴۱۴۹-۲۶۴۵
ص ص ۳۷-۱۳

مفهوم‌پردازی سازگاری الگوی کسب‌وکار و پیشران‌های محیطی آن در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات ایران

آرمان دیلمی عضدی*، سیدحمید خداداد حسینی**، اسدالله کردنائیج***،
اصغر مشبکی اصفهانی****

چکیده

هدف: در شرایط کسب‌وکار امروزی، موفقیت سازمان‌ها به سرعت واکنش آن‌ها به تغییرات محیط و وابسته است و مدل‌های کسب‌وکار ایستا و بدون تغییر در محیط‌های رقابتی فعلی محکوم به شکست هستند. سازمان‌ها در این شرایط باید دائماً مدل کسب‌وکار خود را بازنگری کرده و در صورت نیاز آن را با شرایط جدید سازگار و منطبق کنند. در همین راستا هدف این پژوهش، مفهوم‌پردازی سازگاری مدل کسب‌وکار و شناسایی پیشران‌های محیطی سازگاری مدل کسب‌وکار در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات است.

روش: برای این منظور با استفاده از نظریه داده‌بنیاد چندگانه به تحلیل داده‌های حاصل از مرور نظام‌مند میانی نظری (۱۵ سال اخیر) و نیز مصاحبه با خبرگان صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات ایران (۱۸ نفر) که به صورت غیراحتمالی و هدفمند (گلوله‌برفی) انتخاب شدند، پرداخته شده است.

یافته‌ها: در نهایت مدلی توسعه یافته است که در آن مهم‌ترین مؤلفه‌های سازگاری مدل کسب‌وکار در سه گروه سازگاری در ارزش پیشنهادی، سازگاری در خلق ارزش و سازگاری در کسب ارزش مفهوم‌پردازی شده‌اند

نتیجه‌گیری: در نهایت پیشران‌های محیطی که در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات، محرک سازگاری مدل کسب‌وکار هستند در شش گروه عوامل سیاسی و قانونی، عوامل اقتصادی، عوامل مرتبط با بازار، عوامل مرتبط با فناوری، عوامل اجتماعی و عوامل مرتبط با رقبا قرار گرفته‌اند.

کلیدواژه‌ها: سازگاری مدل کسب‌وکار؛ پیشران‌های محیطی؛ نظریه داده‌بنیاد چندگانه؛ صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۱/۰۷، تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۳/۳۰

* دانشجوی دکتری مدیریت راهبردی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران (نویسنده مسئول): Email: arman_deilami@ymail.com

** استاد، دکتری مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران،

*** استاد، دکتری مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

**** استاد، دکتری مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

Conceptualizing Business Model Adaptation and Its Environmental Antecedent in the ICT Industry

ArmanDeilami Azodi, Hamid Khodadad Hosseini,
Asadollah Kordnaeij, Asghar Moshabak

Abstract

Objective: In today's business environment, the success of any organization depends on its rapid response to environmental change, and static business models are doomed to failure in the current competitive environment. Organizations in these situations should constantly revise their business model and adapt it to new requirements if needed. The purpose of this study is to identify and explain the business model adaptation and identify its environmental antecedent in ICT industry.

Methodology: for this purpose, the ICT industry has been studied and using Multi grounded theory, data analyzed from systematic literature review over the past 15 years, and interviews with 18 industry experts, which are improbably and purposefully, selected using the snowball method.

Finding: Finally, a model was developed in which environmental antecedent affecting business model adaptation into six groups of "political", "legal", "economic", "market", "technological", "social", and "competitor factors".

Conclusion: business model adaptation has been conceptualized into three groups: "value proposition adaptation", "value creation adaptation" and "value capture adaptation".

Keywords: Business Model Adaptation; Environmental antecedent; Multi grounded theory; ICT industry.

* Ph.D Student of Strategic Management- Faculty of Management and Economy Tarbiat Modares University(Corresponding) Email: arman_deilami@ymail.com

** Professor, PhD of Management, Faculty of Management and Economy, Tarbiat Modares University.

*** Ph.D of Management, Faculty of Management and Economy, Tarbiat Modares University.

**** Ph.D of Management, Faculty of Management and Economy, Tarbiat Modares university.

۱. مقدمه

افزایش روزافزون تغییرات محیطی، رقابت و پیشرفت‌های حیرت‌انگیز در فناوری اطلاعات، شرکت‌ها و سازمان‌ها را وادار می‌کند روش انجام کسب‌وکار و تجارت خود را مورد بازنگری و تغییر قرار دهند. این بدان معنا است که سازمان‌ها باید همواره نیروهای محیطی اطراف خود را پایش کرده و در صورت نیاز خود را با این تغییرات سازگار سازند تا مزیت‌های خود را حفظ کنند. یکی از سطوح سازگاری سازمان، سطح مدل کسب‌وکار است (Saebi, 2016). دستیابی به موفقیت به‌وسیله یک سازمان و ایجاد ارزش برای مدت‌زمان طولانی به دارابودن یک مدل کسب‌وکار کارا بستگی دارد (Landau et al, 2016). پویایی و تغییر مدل کسب‌وکار برای سازمان‌ها به‌منظور بهره‌برداری از فرصت‌های خلق ارزش و به‌طور کلی کسب موفقیت الزامی است (Kurti & Haftor, 2014).

شرکت‌هایی که در محیط‌های پویا فعالیت می‌کنند، به‌منظور حفظ مزیت‌های خود دو تغییر پیش رو دارند: ۱. تلاش برای تطابق خود با محیط با سازگاری مدل کسب‌وکار؛ ۲. نوآوری در مدل کسب‌وکار به‌منظور شکل‌دهی به بازار (Saebi, 2014)، ولی نکته مهم آن است که محیط فرارقابتی، فشار زیادی برای کارایی بالاتر و قیمت پایین‌تر وارد می‌کند و در این شرایط سازمان‌ها نیازمند سرعت به‌منظور هماهنگی با نوآوری‌ها 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 (Laudien & Daxbock, 2016). در-واقع در بازارهای فرارقابتی، شرکت‌ها منابع اندکی برای نوآوری دارند و نتایج نیز به‌سرعت در میان رقبا پخش می‌شود (Zahra & Bogner, 2000). در اینجا سازگاری مدل کسب‌وکار به‌منظور تطبیق و هم‌راستایی موقت با محیط پیشنهاد می‌شود. این سازگاری به سازمان‌ها اجازه می‌دهد که به‌سرعت به تقاضاهای بازارهای جدید پاسخ دهند (Saebi, 2014).

در بازارها و صنایع مختلف، عوامل یا پیشران‌های مختلفی می‌توانند به سازگاری مدل کسب‌وکار منجر شوند. برای مثال در بازار ایران که در بسیاری از منابع علمی به‌عنوان یک بازار نوظهور در نظر گرفته می‌شود (Spivack, 2016)، عوامل متفاوتی از بازارهای توسعه‌یافته نظیر خلأهای نهادی، نیازهای متفاوت مشتریان و کمبود شرکا می‌تواند بر مدل کسب‌وکار سازمان تأثیر بگذارد. سائبی و همکاران (۲۰۱۶)، مهم‌ترین محرک‌ها یا پیشران‌های سازگاری مدل کسب‌وکار را نیاز به سازگاری با ذی‌نفعان خارجی، تغییر در محیط رقابتی و فرصت‌های ایجادشده به‌وسیله فناوری معرفی کردند. بر این اساس به-منظور فراهم‌آوری شرایط لازم و کافی برای اجرای سازگاری مدل کسب‌وکار در سازمان

نیاز است تا مهم‌ترین پیشران‌های محیطی تأثیرگذار بر بروز سازگاری و تغییر مدل کسب‌وکار شناسایی شوند.

علی‌رغم وجود متون قابل‌توجه در زمینه مدل کسب‌وکار و نوآوری آن، مفهوم سازگاری مدل کسب‌وکار و پیشران‌های محیطی آن کمتر موردتوجه قرار گرفته است. در این میان برخی از پژوهش‌ها تنها تأثیر چند پیشران محیطی بر سازگاری مدل کسب‌وکار را بررسی کرده‌اند (Loebbecke and Kiel et al, 2017; Ahokanagas and Myllykoski, 2014; Picot, 2015; Saebi et al, 2016; Gupta and Bose, 2018; Ghezzi et al, 2015). ولی کمتر مطالعه‌ای به بررسی کلیه پیشران‌های سازگاری مدل کسب‌وکار در یک صنعت به‌خصوص پرداخته است؛ به‌علاوه مطالعه‌ای که به بررسی مؤلفه‌های سازگاری مدل کسب‌وکار پرداخته باشد، یافت نشد؛ بنابراین نیاز به مطالعه کامل‌تری در این خصوص احساس می‌شود. سائبی و همکاران (۲۰۱۶) و لادین و دکسبوک (۲۰۱۶) نیز در مطالعات خود بر این مسئله تأکید کرده و ضرورت مطالعه بیشتر در این خصوص را پیشنهاد کرده‌اند. درواقع نوآوری اصلی این پژوهش، شناسایی مدلی جامع برای سازگاری مدل کسب‌وکار است که کمتر مطالعه‌ای به بررسی آن پرداخته است و همچنین این موضوع به‌طورکلی برای نخستین بار در بازار ایران بررسی و تحلیل شده است.

صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات در ایران به‌دلیل ماهیت فناوری‌محور و پیچیدگی بالا، در سال‌های اخیر همواره تغییرات زیادی را تجربه کرده و همواره یکی از صنایع بسیار رقابتی در ایران بوده است. بدیهی است که در چنین شرایطی، تغییر و بازنگری در مدل کسب‌وکار همواره الزامی بوده است و شواهد نیز نشان می‌دهد سازمان‌هایی که به این تغییرات بی‌توجه بوده‌اند مجبور به خروج از بازار شده‌اند. این تغییر و پویایی بالا به انتخاب صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات ایران به‌عنوان جامعه پژوهش منجر شد.

درنهایت سؤال و مسئله اصلی پژوهش حاضر این است که الگوی سازگاری مدل کسب‌وکار در صنعت فناوری اطلاعات چگونه است و درواقع کدام مؤلفه‌های مدل کسب‌وکار در این صنعت به‌منظور انطباق با شرایط درحال‌تغییر محیط، دچار تغییر و سازگاری می‌شوند. این پژوهش همچنین به دنبال شناسایی پیشران‌ها و محرک‌های محیطی است که به تغییر و سازگاری در مدل کسب‌وکار سازمان‌های فعال در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات منجر می‌شوند.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

سازگاری مدل کسب‌وکار. مدل کسب‌وکار، طراحی یا معماری سازوکارهای خلق، ارائه و کسب ارزش را تشریح می‌کند. جوهره مدل کسب‌وکار تعیین رویه‌ای است که سازمان به مشتریان ارزش ارائه می‌دهد، مشتریان را تحریک به پرداخت در ازای آن ارزش می‌کند و آن پرداخت‌ها را به سود تبدیل می‌کند (Teece, 2018). پژوهش‌های مدل کسب‌وکار به دو جریان اصلی نگاه ایستا و پویا تقسیم می‌شوند. در دیدگاه ایستا تأکید بر آن است که کسب‌وکار و اجزای آن کدام است و طبقه‌بندی مدل کسب‌وکار چیست؟ درحالی‌که تمرکز نگاه پویا بر تکامل، سازگاری و نوآوری و یا به عبارت کلی‌تر تغییر مدل کسب‌وکار است (Kurti & Haftor, 2014). ساویک و همکاران (۲۰۱۶)، تغییر مدل کسب‌وکار را فرآیندی دانستند که در آن مدیریت به‌صورت عمدی و فعالانه‌ای فعالیت‌های درون و برون سازمانی و روابط آن‌ها را متناسب با محیط تغییر می‌دهد. این تعریف نشان می‌دهد که تغییر در مدل کسب‌وکار عمدی، با هدف و در پاسخ به تغییرات و پیشران‌های محیطی صورت می‌گیرد (Saebi, 2014). تغییر در مدل کسب‌وکار مفاهیم متعددی را دربرمی‌گیرد که با توجه به مطالعات می‌توان طبقه‌بندی زیر را از تغییر مدل کسب‌وکار ارائه داد (جدول ۱).

جدول ۱. انواع تغییر در مدل کسب‌وکار

تکامل مدل کسب‌وکار	سازگاری مدل کسب‌وکار	نوآوری مدل کسب‌وکار
این مدل به استانداردهای مؤثر، تکرار، به‌کارگیری و حفظ	فرآیندی که در آن مدیران به‌صورت فعالانه‌ای سیستم فعالیت‌ها و روابط داخلی و خارجی مدل کسب‌وکار را با تغییرات محیط همگام می‌کنند	فرآیندی که در آن مدیریت به‌صورت فعالانه‌ای به‌منظور تخریب شرایط بازار، در ابعاد داخلی و خارجی مدل کسب‌وکار نوآوری صورت می‌دهد
اشاره دارد (Demil & Lencocg, 2010)	((Saebi, 2014))	(Chesbrough, 2010)
سازگاری جزئی و طبیعی	سازگاری با محیط	تخریب شرایط بازار
محدود	محدود-گسترده	گسترده
تدریجی	تدریجی-بنیادی	بنیادی
مداوم، تغییر تدریجی	دوره‌ای	گهگاه
نیازی نیست.	الزام نیست.	باید بدیج باشد.

با توجه به جدول ۱، نوآوری مدل کسب‌وکار به‌معنای تغییر بنیادی در مدل کسب‌وکار فعلی سازمان است. در مقابل سازگاری مدل کسب‌وکار به‌معنای تغییرات و توسعه‌های تدریجی در مدل کسب‌وکار فعلی سازمان است (Laudien & Daxbock, 2016)، همچنین سازگاری مدل کسب‌وکار در پاسخ به شرایط خارجی و هدف آن هم‌راستایی با محیط است؛

در حالی که نوآوری مدل کسب‌وکار از عوامل داخلی و خارجی نشأت می‌گیرد و هدف آن شکل‌دهی به بازار یا صنعت به‌وسیله خلق نوآوری مخرب است (Saebi et al, 2016).

با توجه به این تفاوت‌ها می‌توان سازگاری مدل کسب‌وکار را نیاز به تغییر و سازگاری دائم مدل‌های کسب‌وکار به‌منظور تناسب با تغییر شرایط بازار تعریف کرد (Saebi, 2014). از طرف دیگر به‌منظور شناسایی و بررسی سازگاری مدل کسب‌وکار باید مؤلفه‌هایی که در این مدل دچار تغییر و سازگاری می‌شوند، شناسایی شوند. علی‌رغم وجود مطالعات متعدد که مؤلفه‌های مدل کسب‌وکار و نوآوری مدل کسب‌وکار را شناسایی کرده‌اند، در کمتر مطالعه‌ای مؤلفه‌های سازگاری مدل کسب‌وکار شناسایی شده است. برای مثال، کاسادسوس-ماسانل و ریکارت (۲۰۰۹)، سه مؤلفه انتخاب‌ها، عواقب و نظریه‌ها را به‌عنوان مؤلفه‌های مدل کسب‌وکار برشمرده‌اند. استروالد و پیگنر (۲۰۱۰)، نه مؤلفه شامل بخش‌های مشتریان، گزاره ارزش، شرکای کلیدی، کانال‌ها، روابط مشتریان، فعالیت‌های کلیدی، منابع کلیدی، جریان درآمدی و ساختار هزینه را شناسایی کردند. زوت و آمیت (۲۰۱۰)، دو مجموعه پارامتر شامل عناصر طراحی (محتوا، ساختار، حکمرانی) و زمینه طراحی (تازگی، وابستگی، مکمل، کارایی) را معرفی کردند. جانسون (۲۰۱۰)، چهار عنصر مدل کسب‌وکار را شامل ارزش پیشنهادی مشتری، فرمول سود، منابع کلیدی و فرآیندهای کلیدی برشمرد. با بررسی و جمع‌بندی این مطالعات و همچنین مطالعات دیگری نظیر وولپل و همکاران (۲۰۰۴)، ساهنیو همکاران (۲۰۱۱)، بادن - فالر و ماناگماتین (۲۰۱۳)، بالبونی و بورتولزی (۲۰۱۵) و کلاس (۲۰۱۷)، می‌توان نتیجه گرفت که هیچ‌یک از عوامل شناسایی‌شده مدل کسب‌وکار در بستر سازگاری مدل کسب‌وکار مورد بررسی قرار نگرفته‌اند و اگرچه ممکن است جزو مؤلفه‌های سازگاری مدل کسب‌وکار قرار گیرند، ولی بدون انجام پژوهشی منسجم نمی‌توان از صحت آن اطمینان یافت؛ بنابراین این پژوهش به دنبال پاسخ به این پرسش کلیدی است که مؤلفه‌های سازگاری مدل کسب‌وکار در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات ایران کدام‌اند؟ و به‌عبارت‌دیگر کدام بخش از مدل کسب‌وکار در این صنعت دچار تغییر و سازگاری می‌شوند؟

پیشران‌های محیطی سازگاری مدل کسب‌وکار. آهوکانگاس و میلیکوسکی (۲۰۱۴) و کامپرات و همکاران (۲۰۱۴)، در مطالعه خود عنوان کردند که بخش عمده‌ای از مبانی نظری مدل کسب‌وکار از نقش زمینه (بافت) تجاری غفلت کرده‌اند. اگرچه دانش علمی درباره تأثیرات 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^۱ PESTEL در مبانی نظری فعلی موجود است (Schallmo and Brecht, 2010). بر اساس مطالعه جانسن و همکاران (۲۰۰۶)، سه نوع اصلی پویایی‌های محیطی وجود دارد. جدول دو، این سه نوع پویایی‌های محیطی را بر اساس چهار بُعد تناوب (میزان اختلالات محیطی در واحد زمان)، دامنه (میزان انحراف از شرایط اولیه ناشی از اختلال)، قابلیت پیش‌بینی (درجه بی‌نظمی در الگوی کلی تغییر) و سرعت (نرخ سرعت تغییر اختلالات) نشان می‌دهد. اگر این پویایی‌های محیطی با انواع تغییرات در مدل کسب‌وکار مرتبط شود، جدول ۲، حاصل خواهد شد.

جدول ۲. رابطه پویایی‌های محیطی با سازگاری مدل کسب‌وکار (Saebi, 2016)

الگوی پویایی	تغییر منظم	رقابت پذیری محیطی	تغییر محیطی
تناوب	کم	زیاد	کم
دامنه	کم	کم-متوسط	زیاد
قابلیت پیش‌بینی	زیاد	متوسط	کم
سرعت	کم	بالا-مداوم	متناوب (دومرحله‌ای)
انواع تغییر مدل کسب و کار	تکامل مدل کسب‌وکار	سازگاری مدل کسب‌وکار	نوآوری مدل کسب‌وکار

در الگوی تغییرات منظم، شرایط محیطی تقریباً ثابت است، سرعت و تناوب تغییر کم، قابلیت پیش‌بینی تغییر زیاد و دامنه تغییر محدود است و شرکت‌ها نیاز به تعدیلات و بهبودهای تدریجی در مدل کسب‌وکار خود دارند (Saebi, 2016). الگوی تغییر یکباره محیط شامل تغییر یکباره و غیرمتناوب در محیط سازمان است. این تغییرات غیرمتناوب هستند و به ندرت تکرار می‌شوند و دامنه آن‌ها بسیار شدید است. در این شرایط نیاز به نوآوری مدل کسب‌وکار وجود دارد (Saebi, 2016). در نهایت الگوی رقابت‌پذیری محیطی شامل محیط‌هایی با سرعت تغییر بالا است که مشخصه‌های این محیط، تغییرات دائمی با شتاب زیاد و همراه با رقابت زیاد است. در این شرایط سازمان‌ها به‌طور دائم باید مدل کسب‌وکار خود را دگرگون و سازگار کنند (Saebi, 2016)؛ بنابراین در شرایط رقابتی سازگاری مدل کسب‌وکار به‌منظور تطبیق و هم‌راستایی با محیط پیشنهاد می‌شود.

همان‌گونه که پیش‌تر اشاره شد، در مطالعات محدودی به بررسی پیشران‌های محیطی تأثیرگذار بر سازگاری مدل کسب‌وکار پرداخته شده است و بیشتر مطالعات تأثیر چند محرک خاص محیطی را بر مدل کسب‌وکار و تغییر آن سنجیده‌اند. گودام و همکاران

1. Political, Economic, Social, Technological, Environmental and Legal.

(۲۰۱۶)، تأثیر فشارهای سیاسی و یارانه بر تغییر مدل کسب‌وکار را بررسی کردند. خاناقا و همکاران (۲۰۱۵)، تأثیر فناوری ابری را بر تغییر مدل کسب‌وکار مورد بررسی قرار دادند. الگرن و وادین (۲۰۱۹)، به بررسی تغییر مدل کسب‌وکار با ورود به یک بازار جدید پرداختند و نقش تفاوت بازارها را مورد بررسی قرار دادند. لوبک و پیکوت (۲۰۱۵)، تأثیر دیجیتالی‌شدن و کلان‌داده را بر تغییر و تحول مدل کسب‌وکار بررسی کردند و در نهایت لادین و پیچ (۲۰۱۹)، به بررسی دیجیتالی‌شدن شرکت‌های خدماتی بر تغییر مدل کسب‌وکار آن‌ها پرداختند. بازار ایران نیز به‌عنوان یک بازار نوظهور، پیشران‌های محیطی متفاوتی را در خود جای داده است که ضرورت بررسی جامع پیشران‌های محیطی در بازار ایران را بیشتر می‌کند.

مرور مبانی نظری نشان می‌دهد در کمتر مطالعه‌ای، مدل جامعی برای شناسایی پیشران‌های محیطی تأثیرگذار بر سازگاری مدل کسب‌وکار ارائه شده است و کلیه آن‌ها صرفاً تأثیر یک یا چند محرک محیطی را بر تغییر مدل کسب‌وکار سنجیده‌اند؛ بنابراین یکی از اهداف این پژوهش شناسایی پیشران‌های محیطی سازگاری مدل کسب‌وکار در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات ایران است.

۳. روش‌شناسی پژوهش

هدف اصلی پژوهش حاضر، مفهوم‌پردازی سازگاری مدل کسب‌وکار و پیشران‌های محیطی آن در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات است. حصول این مهم با به‌کارگیری استراتژی‌های نظریه داده‌بنیاد چندگانه (MGT) انجام شده است. نظریه داده‌بنیاد چندگانه که به‌نوعی روش تکمیلی و توسعه‌یافته نظریه داده‌بنیاد است، با ترکیب رویکردهای قیاسی و استقرایی، چارچوب جامعی برای توسعه نظریه فراهم آورده است. خلاصه نقاط اشتراک و تمایز رویکردهای نظریه داده‌بنیاد و نظریه داده‌بنیاد چندگانه در جدول ۲، ارائه شده است.

جدول ۳. مقایسه رویکردهای نظریه داده‌بنیاد و نظریه داده‌بنیاد چندگانه (Goldkuhl & Cronholm, 2010)

نظریه داده‌بنیاد	نظریه داده‌بنیاد چندگانه	مقایسه
-	انعکاس علایق پژوهشی و اصلاح آن در طول فرآیند پژوهش	در نظریه داده‌بنیاد تصریح نشده است.
کدگذاری باز	کدگذاری استقرایی	مشابه
-	پالایش مفهومی	در نظریه داده‌بنیاد تصریح نشده است.
کدگذاری محوری	کدگذاری الگویی	مشابه

کد گذاری گزینشی	غنی‌سازی نظریه	در چندگانه به محوری نیاز نیست.
-	تطبیق نظری	در نظریه داده‌بنیاد تصریح نشده است.
-	اعتبارسنجی تجربی	در نظریه داده‌بنیاد تصریح نشده است.
-	ارزیابی انسجام نظری	در نظریه داده‌بنیاد تصریح نشده است.

این روش زمینه‌یابی نظری^۱ را به زمینه‌یابی تجربی^۲ اضافه می‌کند. با این روش ابتدا کُدها و مفاهیم از پیشینه موجود احصا و سپس طی یک فرآیند رفت‌و‌برگشتی با کُدها و مفاهیم حاصل از تحلیل داده‌های منتج از مصاحبه با خبرگان یا همان زمینه‌یابی تجربی، ترکیب و نظریه جدید تکوین می‌یابد.

مرحله ۱. زمینه‌یابی نظری. در فاز اول، کُدها 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 پتی‌کراو و رابرتس (۲۰۰۸) استفاده شده است. بر این اساس پس از تعیین سوال پژوهش و کلیدواژه‌های مناسب «وجود هر یک از کلمات کلیدواژه‌های منتخب در عنوان / چکیده و یا کلیدواژه‌های مقاله»، «قرارگرفتن در دامنه زمانی ۱۵ سال اخیر» و «تکراری نبودن مطالعات» به‌عنوان معیارهای ورود مطالعات تعیین و به جست‌وجوی مبانی نظری موجود در پایگاه‌های داده Science Direct، Emerald Insight، Springer، Wiley، Magiran، SID پرداخته شد. پس از مطالعه عنوان و واژگان کلیدی، ۱۶۸ مطالعه که کلیه آن‌ها مقاله‌های انگلیسی بودند مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به موضوع محوری پژوهش و نظر مشورتی استادان و خبرگان، کلیدواژه‌های فارسی و انگلیسی مناسب برای جست‌وجو در این حوزه به شرح جدول ۴، تعیین شدند.

جدول ۴. واژه‌های کلیدی جست‌وجوشده

کلیدواژه‌های فارسی	کلیدواژه‌های انگلیسی
سازگاری مدل کسب‌وکار	Business Model Adaptation
تغییر مدل کسب‌وکار	Business Model Change
پویایی مدل کسب‌وکار	Business Model Dynamic
سازگاری کسب‌وکار	Business Adaptation
تحول مدل کسب‌وکار	Business Model Transformation

۱. Theoretical grounding.

۲. Empirical groundig.

در پژوهش حاضر بر اساس مشورت با استادان، مطالعات بر اساس سطح ارتباط با موضوع و متغیرهای پژوهش و امتیاز کیفیت مطالعات طی دو مرحله بررسی و پالایش شد. در مرحله نخست، چکیده مطالعات بر اساس شاخص سطح ارتباط با موضوع و متغیرهای پژوهش بررسی و برخی مطالعات کنار گذاشته شدند. برای انجام این غربال‌گری و بر اساس شاخص «سطح ارتباط با متغیرهای پژوهش»، امتیازی بین صفر تا سه به مطالعات تخصیص داده شد. به‌منظور حصول اطمینان از صحت و دقت ارزیابی از همکاری یک خبره به‌عنوان مرورگر استفاده شده است. ضریب توافق بین نظرهای دو مرورگر مستقل (پژوهشگر و همکار پژوهش) با استفاده از آزمون کاپا سنجیده شد. ضریب کاپا برابر با ۷۱/۵ درصد به‌دست آمد شد که با توجه به مقدار sig در سطح ۹۹ درصد معنادار است و بنابراین در دامنه قابل قبول قرار دارد. بر اساس مشورت با خبرگان دانشگاهی، مقرر شد مطالعاتی که متوسط امتیاز آن‌ها بیشتر از عدد میانگین قابل اکتساب (۱/۵) باشد، در ادامه مراحل مرور نظام‌مند و ساخت مدل مفهومی پژوهش استفاده و سایر مطالعات حذف شود. بر اساس غربال‌گری بالا، ۹۵ مورد از مطالعات از فرایند تحلیل خارج و سایر مطالعات (۷۳ مورد) وارد فاز بررسی‌های تفصیلی شدند. در این مرحله پژوهشگر و همکار پژوهش (به‌صورت کاملاً مستقل) مطالعات مستخرج از مرحله قبل را بر اساس شاخص‌های «مناسب-بودن اهداف»، «برخورداری از روش پژوهش مناسب»، «نتایج روشن» و «محل انتشار» امتیازدهی کردند که این شاخص‌ها بر اساس اخذ مشورت از استادان و خبرگان تعیین شدند (ضعیف=۱، متوسط=۲، قوی=۳). بر اساس غربال‌گری انجام‌شده، ۲۴ مورد از مطالعات که میانگین امتیاز محاسبه‌شده برای آن‌ها توسط دو مرورگر کمتر از عدد میانگین قابل اکتساب (۱/۵) بود، از فرایند تحلیل خارج و سایر مطالعات (۴۹ مورد) وارد فاز بررسی‌های تفصیلی، کدگذاری و تحلیل شدند. فهرست برخی از مجله‌های استفاده‌شده به شرح جدول ۵ است.

جدول ۵. فهرست برخی از مجله‌ها و تعداد مقاله‌های استفاده‌شده در زمینه‌یابی نظری

تعداد مقاله‌ها	مجله‌ها	مجله‌ها
۳	Emerald	European Business Review
۲	Emerald	Journal of Management Development
۲	Emerald	Management Decision
۱۳	Science Direct	Long Range Planning
۲	Science Direct	Technological Forecasting & Social Change
۲	Science Direct	Journal of Business Research
۱	Springer	Journal of Business Economics
۱	Springer	Small Business Economics

۲	Wiley	Strategic Entrepreneurship Journal
۲	Wiley	R&D Management
۲	Wiley	Journal of Management Studies

مرحله ۲. زمینه‌یابی تجربی. در فاز دوم، فعالان و متخصصان صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات ایران به‌عنوان جامعه آماری این پژوهش انتخاب شدند و برای انتخاب نمونه آماری از ترکیب روش‌های هدفمند قضاوتی و گلوله‌برفی که روش‌های غیراحتمالی هستند، استفاده شد. در مجموع با ۱۸ خبره مصاحبه صورت گرفت. ابزار مورد استفاده به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختار یافته بود و برای ایجاد تمرکز در مصاحبه از رویکرد اسپیکارد به‌منظور ایجاد ارتباط بین پرسش‌های پژوهش و تعیین چارچوب مصاحبه‌ها استفاده شد که در نهایت به تنظیم پروتکل مصاحبه منجر شد. برای اطمینان از روایی محتوایی سؤال‌های مصاحبه نیز از شاخص‌های CVI^2 و CVR^1 استفاده شد که نظرهای گروه پانل ۶ نفری از خبرگان مورد بررسی قرار گرفت و همه سؤال‌ها «ضروری» ارزیابی شدند؛ بنابراین مقدار CVR برابر $0/99$ به‌دست آمد که در دامنه قابل قبول قرار گرفت. CVI کل نیز برابر با $0/89$ به‌دست آمد که نشان از روایی محتوایی پرسشنامه دارد؛ همچنین از مصاحبه دوازدهم به بعد اشباع نظری حاصل شد؛ ولی برای اطمینان تا هجده مصاحبه ادامه یافت. به‌منظور 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 کنند و پیشنهادهای اصلاحی خود را ارائه دهند که نتایج آن نیز در تکوین مدل مورد بهره‌برداری قرار گرفت.

از نظر کرسول و کرسول^۳ (۲۰۱۸)، روایی کیفی به‌معنای بررسی دقت کیفیت یافته‌ها از طریق رویه‌ها مختلف و پایایی کیفی گویای سازگاری رویه پژوهشگر با سایر پژوهشگران و پروژه‌های مختلف است. به‌منظور بررسی روایی از ۴ راهبرد استفاده شد. راهبرد نخست روایی، درگیری طولانی‌مدت پژوهشگر با فضای پژوهشی است. یکی از پژوهشگران بیش از ۶ سال در صنعت فاوا فعالیت داشته است. راهبرد دوم روایی، «تثلیث» است که به‌معنای گردآوری شواهد از منابع مختلف شامل نظریه‌ها، افراد گوناگون و منابع اطلاعاتی متنوع برای دستیابی به مقوله‌های معتبرتر است. راهبرد سوم روایی، استفاده از شیوه بررسی و دریافت نظرهای مشارکت‌کنندگان است که به این منظور از ۴ نفر از مشارکت‌کنندگان خواسته شد تا کدگذاری‌ها و نتایج حاصل از آن و مدل نهایی پژوهش را بررسی و نظر خود

1. Content Validity Ratio.

2. Content Validity Index.

1. Creswell & Creswell.

را اعلام کنند و پیشنهادهای اصلاحی خود را ارائه دهند. راهبرد چهارم روایی، ارائه توضیحات مفصل و غنی از نحوه کدگذاری، نقل قول‌ها و پژوهش‌های پیشین است که به خوانندگان برای قضاوت در مورد قابل انتقال بودن یافته‌ها کمک می‌کند. 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 دقیق تر 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.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد، به منظور زمینه‌یابی تجربی، با ۱۸ مدیر و خبره صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات مصاحبه نیمه ساختاریافته صورت گرفت. توصیف متغیرهای جمعیت‌شناختی به‌طور خلاصه در جدول ۶، ارائه شده است.

جدول ۶. توصیف جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

ویژگی	نوع	درصد	ویژگی	نوع	درصد
خانم	۱۶/۶٪	کارشناسی ارشد	۶۱/۱٪	مدیر میانی	۴۴/۴٪
جنسیت	آقا	۸۳/۴٪	تحصیلات	دکتری	۳۹/۹٪
			سمت سازمانی	مدیر کل	۱۱/۱٪
				معاون	۵/۵٪
				مدیرعامل	۳۸/۹٪

در جدول‌هایی که در ادامه ارائه می‌شود، نحوه دستیابی به مقوله‌های پژوهش با استفاده از کدگذاری استقرایی و کدگذاری محوری ارائه شده است. پالایش و طبقه‌بندی ۶۵۶ کُد استخراج‌شده از این مرحله به شناسایی ۱۲ مفهوم در زمینه سازگاری مدل کسب‌وکار و ۱۴ مفهوم در زمینه پیشران‌های محیطی تأثیرگذار منجر شد. در مرحله کدگذاری الگویی، مفاهیم استخراجی با هم ترکیب و بیانیه‌های نظری شکل می‌گیرند. بر این اساس با تأمل و تعمق در مفاهیم شناسایی شده، سه مقوله فرعی برای مفهوم‌سازی مقوله اصلی سازگاری مدل کسب‌وکار مشتمل بر «سازگاری در ارزش

پیشنهادی»، «سازگاری در خلق ارزش» و «سازگاری در کسب ارزش» شکل گرفتند که برخی مفاهیم و گدهای معرف مقوله فرعی سازگاری در ارزش پیشنهادی برای نمونه در جدول ۷، ارائه شده است.

جدول ۷. مهم‌ترین گدها، مفاهیم و مقوله‌های فرعی سازگاری در ارزش پیشنهادی

مقوله‌ها	مفاهیم	مهم‌ترین گدهای معرف
	تغییر در پیشنهادها، محصولات و خدمات	ایجاد پلتفرم جدید (تولید محتوا)، ارائه محصول به بازار جدید (ارائه بازی به B2B)، ارائه ارزش دقیق‌تر به مشتری (تبلیغات نتیجه‌گرا)، محصولات مبتنی بر فناوری 4G
	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 ژئومارکتینگ، بازنگری در بازارها
سازگاری در ارزش پیشنهادی	تغییر در روابط با مشتریان	برون‌سپاری مرکز تماس، توجه بیشتر به مشتریان، تغییر در ارتباط با مشتریان و تجربه مشتری، تغییر تبلیغات به سمت معرفی فناوری جدید، هوشمندی در ارتباط با مشتری
	تغییر در کانال‌ها	درگاه‌های فروش، فروش اینترنتی و آنلاین، ارائه سیم‌کارت آنلاین، ارائه همه خدمات 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 محیط‌زیست

گدهای حاصل از پیشینه و نیز مصاحبه‌ها (سازگاری مدل کسب‌وکار) به تفکیک در جدول ۸، نشان داده شده است. با توجه به این جدول، ۱۴۴ گد از پیشینه و ۲۵۳ گد از مصاحبه‌ها استخراج شده‌اند.

جدول ۸. تفکیک گدهای حاصل از پیشینه و مصاحبه (سازگاری مدل کسب‌وکار)

مفاهیم استخراجی	تم	فراوانی گدها	
		در پیشینه	در مصاحبه
تغییر در پیشنهادها، محصولات و خدمات	محصولات و خدمات مزیت‌ها و ارزش‌ها	۱۸	۶۹
تغییر در بخش‌ها و بازارهای مشتریان	بازار و مشتریان هدف جایگاه‌یابی	۱۵	۲۱
تغییر در کانال‌ها	کانال‌های توزیع و فروش شیوه ارائه ارزش	۹	۳۴
تغییر در روابط با مشتریان	روابط و کانال‌های ارتباطی بازاریابی، تبلیغات، برندسازی	۹	۲۲

۳	۰	۳	ارائه ارزش به مردم و جامعه ارائه ارزش به محیط‌زیست	تغییر در ارائه ارزش به مردم و جامعه
۲۵	۴	۲۱	منابع و دارایی‌ها کارکنان و مدیران قابلیت‌ها	تغییر در منابع و دارایی‌ها
۱۹	۱۶	۳	منابع فناورانه زیرساخت و تجهیزات	تغییر در فناوری و تجهیزات
۴۸	۲۴	۲۴	فرآیندهای داخلی ساختار و سازماندهی فعالیت‌های کلیدی	تغییر در ساختارها، فرآیندها و فعالیت‌ها
۳۳	۲۰	۱۳	شرکای کلیدی تأمین‌کنندگان برون‌سپاری یا درون‌سپاری زنجیره ارزش	تغییر در شراکت‌ها
۴۵	۲۹	۱۶	مدل و شیوه قیمت‌گذاری منابع و جریان درآمدزایی مدل و شیوه درآمدزایی	تغییر در مدل‌های درآمدی
۱۰	۷	۳	شیوه و مقصد سرمایه‌گذاری	تغییر در سرمایه مورد استفاده
۱۷	۷	۱۰	ساختار هزینه حجم هزینه	تغییر در ساختارهای هزینه‌ای
۳۹۷	۲۵۳	۱۴۴		جمع کل

با تامل و تعمق در مفاهیم شناسایی‌شده، شش مقوله فرعی برای توصیف و مفهوم‌سازی مقوله پیش‌ران‌های محیطی سازگاری مدل کسب‌وکار مشتمل بر «عوامل مرتبط با بازار»، «عوامل مرتبط با فناوری»، «عوامل مرتبط با رقبا»، «عوامل اقتصادی»، «عوامل اجتماعی» و «عوامل سیاسی و قانونی» شکل گرفتند که مفاهیم و گُدهای مقوله فرعی عوامل مرتبط با بازار برای نمونه در جدول ۹، ارائه شده است.

جدول ۹. مهم‌ترین گُدها و مفاهیم مقوله فرعی عوامل مرتبط با بازار

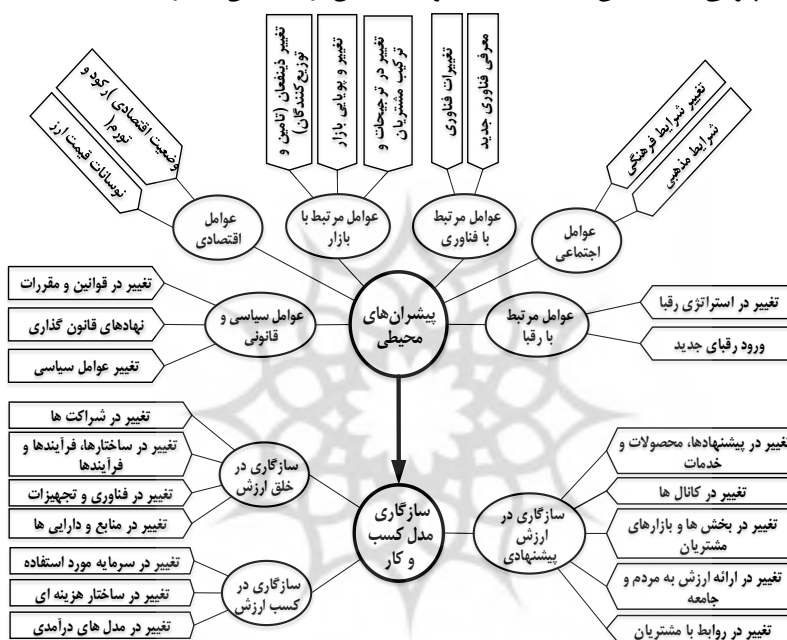
مقوله‌ها	مفاهیم	مهم‌ترین گدهای معرف
عوامل مرتبط با بازار	تغییر در ترجیحات و ترکیب مشتریان	نیازمندی‌های جدید مشتریان، ترجیح مردم به پرداخت آنلاین، نیاز بازار به سرعت بالاتر، افزایش غیرمنتظره در تقاضا، ورود به بازار شهرستان
	تغییر و پویایی بازار	عدم قطعیت در بازار ایران، پویایی صنعت، مشکل در پیش‌بینی محیط آینده، تغییرات بزرگ و غیرقابل پیش‌بینی در محیط کسب‌وکار
	تغییر ذی‌نفعان (تأمین‌کنندگان و توزیع‌کنندگان)	شرکت‌های میانجی با ارزش‌های جدید، ورود ذی‌نفعان جدید (OTTها)، قدرت چانه‌زنی خریداران، فقدان و کیفیت پایین شرکای خلق ارزش خارجی

کُد‌های حاصل از پیشینه و نیز مصاحبه‌ها (پیش‌ران‌های محیطی) به تفکیک در جدول ۱۰، نشان داده شده است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، ۷۸ کُد از پیشینه و ۱۸۱ کُد از مصاحبه‌ها استخراج شده‌اند.

جدول ۱۰. تفکیک کُد‌های حاصل از پیشینه و مصاحبه (پیش‌ران‌های محیطی)

فراوانی کُد‌ها			تم	مفاهیم استخراجی
در کل	در مصاحبه	در پیشینه		
۴۲	۳۲	۱۰	تغییر ترجیحات مشتریان علاقه مشتریان به محصولات جدید تقاضا از سمت مشتریان جدید	تغییر در ترجیحات و ترکیب مشتریان
۸	۲	۶	پویایی بازار	تغییر و پویایی بازار
۸	۳	۵	ورود و خروج سریع تأمین‌کنندگان و شرکا	تغییر ذی‌نفعان
۲۵	۲۰	۱۵	رقابت شدید در صنعت جنگ قیمتی حرکت رقابتی جدید	تغییر در استراتژی رقبا
۱۱	۹	۲	سرعت ورود بالای رقبا جدید موانع ورود محدود	ورود رقبا جدید
۲۴	۱۹	۵	ورود سریع فناوری جدید منسوخ‌شدن سریع دانش و مهارت	معرفی فناوری جدید
۳۰	۸	۲۲	تغییر فناوری تولید و خدمت ایجاد فرصت‌های زیاد با تغییر فناوری پیش‌بینی سخت استاندارد فناوری آینده	تغییرات فناوری
۳۱	۲۲	۹	تغییر سریع قوانین و مقررات	تغییر در قوانین و مقررات
۱۱	۱۱	۰	تغییر عوامل سیاسی	عوامل سیاسی
۲۵	۲۳	۲	تأثیر نهادهای قانون‌گذاری	نهادهای قانون‌گذاری
۲۲	۲۲	۰	تورم رکود	وضعیت اقتصادی (رکود و تورم)
۴	۴	۰	نوسانات ارز	نوسانات قیمت ارز
۶	۴	۲	تغییر شرایط فرهنگی و اجتماعی	تغییر شرایط فرهنگی
۲	۲	۰	تغییر شرایط مذهبی	شرایط مذهبی
۲۵۹	۱۸۱	۷۸		جمع کل

غنی‌سازی نظریه . برای یکپارچه‌سازی مفاهیم تکنیک‌های مختلفی وجود دارد که در این میان به عقیده اشتراوس و کوربین (۱۳۹۰)، ترسیم مفاهیم در قالب شکل، قابلیت درک بهتری دارد. بر این اساس مدل پژوهش به صورت شکل ۱، ترسیم شده است. به منظور تکمیل مدل مفهومی پژوهش از روش گروه کانون استفاده شده است. به این منظور از ۵ نفر از خبرگان صنعت دعوت شد تا طی جلسه‌ای دوساعته به تبادل نظر و اقدامات اصلاحی همچون تفکیک، ادغام و متناسب‌سازی معیارها با تکنیک مدل‌سازی گروهی بپردازند. به منظور سنجش صحت و اعتبار هر یک از اجزا و معیارهای پیشنهادی در چارچوب ارائه‌شده از شاخص نسبت اعتبار محتوا بهره گرفته شد. برای هر متغیر نسبت اعتبار محتوایی^۱ (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.



شکل ۱. مدل مفهومی سازگاری مدل کسب‌وکار و پیشران‌های محیطی در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات ایران

قضیه اصلی ۱. «سازگاری در ارزش پیشنهادی»، «سازگاری در خلق ارزش» و «سازگاری در کسب ارزش» مؤلفه‌های سازگاری مدل کسب‌وکار در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات هستند.

1. Content Validity Ratio.

قضیه اصلی ۲. «عوامل مرتبط با بازار»، «عوامل مرتبط با فناوری»، «عوامل مرتبط با رقبا»، «عوامل اقتصادی»، «عوامل اجتماعی» و «عوامل سیاسی و قانونی» پیشران‌های محیطی سازگاری مدل کسب‌وکار در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات هستند.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش با مرور نظام‌مند ۱۶۸ مطالعه در ۱۵ سال اخیر و مصاحبه با ۱۸ نفر از متخصصان و خبرگان صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات مدلی توسعه داده شد که مقوله‌های سازگاری مدل کسب‌وکار در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات را در ۳ گروه «سازگاری در ارزش پیشنهادی»، «سازگاری در خلق ارزش» و «سازگاری در کسب ارزش» و همچنین پیشران‌های محیطی را در ۶ دسته «عوامل مرتبط با بازار»، «عوامل مرتبط با فناوری»، «عوامل مرتبط با رقبا»، «عوامل اقتصادی»، «عوامل اجتماعی» و «عوامل سیاسی و قانونی» مفهوم‌پردازی کرده است.

سازگاری در ارزش پیشنهادی به معنای تغییر و سازگاری در سبب راه‌حل‌ها و چگونگی ارائه آن‌ها است که در این مطالعه شامل ۵ مؤلفه بوده است. «سازگاری در پیشنهادها، محصولات و خدمات» در پژوهش‌های پیشین نظیر کیرون^۱ و همکاران (۲۰۱۳) و هارتمن^۲ و همکاران (۲۰۱۶) و ناسهولز^۳ (۲۰۱۸)، اشاره شده و پژوهش فعلی نیز آن را تأیید کرده است. «سازگاری در بخش‌ها و بازارهای مشتریان» در پژوهش‌های پیشین نظیر ویرتز^۴ و همکاران (۲۰۱۶) و لانداتو و همکاران (۲۰۱۶) و ناسهولز (۲۰۱۸)، مورد اشاره قرار گرفته است و پژوهش فعلی نیز آن را تأیید کرده است. «سازگاری و تغییر در کانال‌ها در پژوهش‌های پیشین نظیر استروالدر و پیگنر (۲۰۱۰)، کلاس (۲۰۱۷)، کورتیمیگلیا^۵ و همکاران (۲۰۱۶)، اشاره شده و پژوهش فعلی نیز آن را تأیید کرده است. «سازگاری و تغییر در روابط با مشتریان» در پژوهش‌های پیشین نظیر استروالدر و پیگنر (۲۰۱۰) و شفر^۶ و همکاران (۲۰۰۵)، اشاره شده و پژوهش فعلی نیز آن را تأیید کرده است. «سازگاری و تغییر در ارائه ارزش به مردم و جامعه» در پژوهش‌های پیشین نظیر افوه^۷ (۲۰۱۴) و جانسون (۲۰۱۰)، اشاره شده است؛ ولی در مصاحبه‌ها به آن اشاره‌ای نشد. سازگاری در خلق ارزش به معنای تغییر و سازگاری در منابع و قابلیت‌ها و چگونگی خلق ارزش در سازمان است که

1. Kiron.
2. Hartmann.
3. Nussholz.
4. Wirtz.
5. Cortimiglia.
6. Shafer
7. Afuah.

شامل ۴ مؤلفه بوده است. «سازگاری و تغییر در منابع و دارایی‌ها» در پژوهش‌های پیشین نظیر ایرینگ^۱ و همکاران (۲۰۱۱)، کریستینسن^۲ و همکاران (۲۰۱۶) و داپفر^۳ و همکاران، (۲۰۱۷)، اشاره شده و پژوهش فعلی نیز آن را تأیید کرده است. «سازگاری و تغییر در فناوری و تجهیزات» در پژوهش‌های پیشین نظیر میسون و اسپرینگ^۴ (۲۰۱۱) و کلاس (۲۰۱۷) اشاره شده و پژوهش فعلی نیز آن را تأیید کرده است. «سازگاری و تغییر در ساختارها، فرآیندها و فعالیت‌ها» در پژوهش‌های پیشین نظیر کریستینسن و همکاران (۲۰۱۶)، استروالدر و پیگنر (۲۰۱۰) و ناسهولز (۲۰۱۸)، اشاره شده و پژوهش فعلی نیز آن را تأیید کرده است. «سازگاری و تغییر در شراکت‌ها» در پژوهش‌های پیشین نظیر استروالدر و پیگنر (۲۰۱۰)، کلاس (۲۰۱۷) و ناسهولز (۲۰۱۸)، اشاره شده و پژوهش فعلی نیز آن را تأیید کرده است. در نهایت سازگاری و تغییر در کسب ارزش نیز به معنای تغییر در ساختار هزینه‌ای و درآمدی به منظور پایداری عملکرد سازمان است و ۳ مؤلفه را دربرمی‌گیرد. «سازگاری و تغییر در ساختار هزینه‌ای» در پژوهش‌های پیشین نظیر دمیل و لکوک (۲۰۱۰)، لاندائو و همکاران (۲۰۱۶) و ناسهولز (۲۰۱۸)، اشاره شده و پژوهش فعلی نیز آن را تأیید کرده است. «سازگاری و تغییر در مدل‌های درآمدی» در پژوهش‌های پیشین نظیر ویرتر و همکاران (۲۰۱۶)، موریس^۵ و همکاران (۲۰۱۳) و ناسهولز (۲۰۱۸)، اشاره شده و پژوهش فعلی نیز آن را تأیید کرده است. «سازگاری و تغییر در سرمایه مورد استفاده» در مطالعات بسیار محدودی نظیر یانوس^۶ و همکاران (۲۰۱۱)، مورد بررسی قرار گرفته است؛ ولی در مصاحبه‌ها به آن اشاره زیادی شده است.

پیشران‌های محیطی مدل کسب‌وکار و مقایسه آن‌ها در پژوهش‌های پیشین نیز به شرح زیر است. عوامل مرتبط با بازار به کلیه مسائل و تغییرات مربوط به بازار، مشتریان و شرکا اشاره دارد. نتیجه بررسی مبانی نظری و مصاحبه‌های صورت‌گرفته نشان داد که عوامل مرتبط با بازار دارای سه مفهوم است. «تغییر در ترجیحات و ترکیب مشتریان» در پژوهش‌های پیشین نظیر هیلیکا و هیلیکا^۷ (۲۰۱۳)، باکلی و هورن^۸ (۲۰۰۹) و قضی و همکاران (۲۰۱۵)، اشاره شده و پژوهش فعلی نیز آن را تأیید کرده است. «تغییر و پویایی بازار» در پژوهش‌های پیشین نظیر سانتوس و گونزالز^۹ (۲۰۰۷) و لاندائو و همکاران

8. Eyring.

9. Christensen.

10. Dopfer.

11. Mason and Spring.

1. Morris.

2. Yunus.

3. Heikkila & Heikkila.

4. Buckley & Horn.

5. Gonzalez & Santos.

(۲۰۱۶)، اشاره شده و پژوهش فعلی نیز آن را تأیید کرده است. «تغییر ذی‌نفعان» به تغییر در تأمین‌کنندگان و شرکای صنعت اشاره دارد. این مفهوم در پژوهش‌های پیشین نظیر سائبی و همکاران (۲۰۱۶) و لاندائو و همکاران (۲۰۱۶)، اشاره شده و پژوهش فعلی نیز آن را تأیید کرده است. عوامل مرتبط با فناوری به تغییر در فناوری‌های موجود و یا ورود فناوری‌های جدید در بازار اشاره دارد. نتایج این مطالعه نشان داد که عوامل مرتبط با فناوری دارای دو مفهوم است. «تغییرات فناوری» در پژوهش‌های پیشین نظیر کیل و همکاران (۲۰۱۷) و لوبک و پیکوت (۲۰۱۵) اشاره شده و پژوهش فعلی نیز آن را تأیید کرده است. «معرفی فناوری جدید» در پژوهش‌های پیشین نظیر ویرتز و همکاران (۲۰۱۰) و کوزولینو و همکاران (۲۰۱۸)، اشاره شده و پژوهش فعلی نیز آن را تأیید کرده است. عوامل مرتبط با رقبا به تغییر در رقابت و حرکات استراتژیک رقبا و یا ورود رقبای جدید در بازار اشاره دارد. نتایج این مطالعه نشان داد که عوامل مرتبط با رقبا دارای دو مفهوم است. «تغییر در استراتژی رقبا» در پژوهش‌های پیشین نظیر قضی و همکاران (۲۰۱۵) و سوسنا^۱ و همکاران (۲۰۱۰)، اشاره شده و پژوهش فعلی نیز آن را تأیید کرده است. «ورود رقبای جدید» در پژوهش‌های پیشین نظیر سائبی و همکاران (۲۰۱۶) و کوزولینو و همکاران (۲۰۱۸)، اشاره شده است و پژوهش فعلی نیز آن را تأیید کرده است. عوامل اقتصادی به تغییر در شرایط اقتصادی و مؤلفه‌های آن در کشور اشاره دارد. نتایج این مطالعه 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 بوده و در مطالعات پیشین به آن اشاره‌ای نشده است. «وضعیت اقتصادیاشاره به وضعیت تورم و رکود در کشور» دارد. این مفهوم نیز از اکتشافات این مطالعه بوده و در مطالعات پیشین به آن اشاره‌ای نشده است. عوامل اجتماعی به تغییر در عوامل فرهنگی، هنجارها، ارزش‌ها و عوامل مذهبی اشاره دارد. نتایج این مطالعه نشان داد که عوامل اجتماعی دارای دو مفهوم است. «تغییر شرایط فرهنگی» در پژوهش‌های پیشین نظیر (داهان و همکاران، ۲۰۱۰)، اشاره شده و پژوهش فعلی نیز آن را تأیید کرده است. «شرایط مذهبی» به شرایط خاص مذهبی و عقیدتی بازار ایران اشاره دارد. این مفهوم از اکتشافات این مطالعه بوده و در مطالعات پیشین به آن اشاره‌ای نشده است. عوامل سیاسی و قانونی به قوانین و مقررات و نهادهای قانون‌گذاری موجود در این صنعت اشاره دارد. نتایج این مطالعه نشان داد که عوامل سیاسی و قانونی دارای سه مفهوم است. «تغییر در قوانین و مقررات» در پژوهش‌های پیشین نظیر قضی و همکاران (۲۰۱۵) و بویر و چاپمن (۲۰۱۴)، اشاره شده و پژوهش فعلی نیز آن را

تأیید کرده است. «نهادهای قانون‌گذاری» در پژوهش‌های پیشین نظیر اسپارا^۱ و همکاران (۲۰۱۱) و گودام و همکاران (۲۰۱۵)، اشاره شده و پژوهش فعلی نیز آن را تأیید کرده است. «تغییر عوامل سیاسی» به تغییرات و چالش‌های سیاسی کلان (تحریم‌ها و ارتباط با کشورهای خارجی) اشاره دارد. این مفهوم از اکتشافات این مطالعه بوده و در مطالعات پیشین به آن اشاره‌ای نشده است.

نوآوری این مطالعه جامع‌بودن آن از نظر بررسی کلیه مؤلفه‌های سازگاری مدل کسب‌وکار و پیشران‌های محیطی آن است و تاکنون در کمتر مطالعه‌ای بحث سازگاری مدل کسب‌وکار و مؤلفه‌های آن را در بازار کشور و به‌خصوص صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات بررسی شده است.

با توجه به تعداد گُدهای استخراج‌شده از مبانی نظری و مصاحبه‌ها، کسب‌وکارهای فعال در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات بیشتر در مؤلفه‌های مدل کسب‌وکار شامل «پیشنهادها، محصولات و خدمات»، «کانال‌ها»، «ساختارها، فرآیندها و فعالیت‌ها» و «مدل‌های درآمدی» سازگاری و تغییر ایجاد کرده‌اند؛ همچنین با توجه به تعداد گُدهای استخراج‌شده از مبانی نظری و مصاحبه‌ها مهم‌ترین پیشران‌های محیطی تأثیرگذار بر سازگاری مدل کسب‌وکار شرکت‌های فعال در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات به‌ترتیب شامل «تغییر در ترجیحات و ترکیب مشتریان»، «تغییر در استراتژی رقبا»، «تغییر در قوانین و مقررات» و «تغییر در فناوری» است. همچنین به پیشران‌هایی نظیر «توسانات ارز»، «عوامل سیاسی»، «شرایط مذهبی» و «وضعیت اقتصادی» در مطالعات خارجی مدل کسب‌وکار اشاره‌ای نشده است و از جمله اکتشافات این مطالعه محسوب می‌شوند. مدیران و تصمیم‌گیرندگان صنعت فاوا باید در نظر داشته باشند که موارد ذکرشده در بالا از مهم‌ترین پیشران‌های تأثیرگذار در این صنعت هستند و بنابراین باید همواره این نیروها را رصد و ارزیابی کنند و سازمان خود را برای سازگاری با این نیروها آماده سازند؛ همچنین مهم‌ترین بخش‌های مدل کسب‌وکار که در این صنعت سازگار شده‌اند نیز به مدیران کمک می‌کند که همواره آمادگی تغییر در این بخش‌ها را داشته باشند. درواقع مدل این مطالعه به مدیران صنعت فناوری اطلاعات قدرت پیش‌بینی خواهد داد و به آن‌ها برای بقا در این صنعت کمک خواهد کرد.

اجرای این پژوهش با محدودیت‌هایی مواجه بود که از آن جمله می‌توان به این مورد اشاره کرد: پژوهش جاری تنها در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات صورت گرفته و بر اساس ویژگی‌های این صنعت به بررسی موضوع پرداخته است و انجام پژوهش مشابه در سایر

4. Aspara.

صنایع می‌تواند به شکل‌گیری دیدگاه جامع‌تری منجر شود؛ همچنین در این مطالعه تنها پیشران‌های محیطی مؤثر بر سازگاری مدل کسب‌وکار مورد واکاوی قرار گرفت؛ حال آنکه برای درک جامع از پدیده، در نظر گرفتن و شناسایی سایر ابعاد، از جمله قابلیت‌های پویای موردنیاز برای سازگاری مدل کسب‌وکار، ضروری است. از سایر محدودیت‌ها می‌توان به این نکته اشاره کرد که اگرچه پژوهش‌های کیفی در کشف و درک موضوع‌های مفهومی اثربخشی زیادی دارند، اما قادر به ارائه نظریه‌های عمومی و کلی نخواهند بود؛ بنابراین در پژوهش حاضر تلاش شد تا حد امکان با استفاده از پرسشنامه اعتبار محتوا و روش همکار پژوهش بر این محدودیت غلبه کرد؛ اما برای انجام پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود که ضمن تهیه مقیاس مناسب، به سنجش کمی این مدل و قضیه‌های ارائه‌شده پرداخته شود و از این طریق نقاط قابل‌بهبود به همراه پیشنهادهای عملیاتی برای رفع آن‌ها شناسایی شوند.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، سازگاری مدل کسب‌وکار به‌منظور ورود یک سازمان خارجی به بازار ایران و یا یک سازمان ایرانی به بازار خارجی و پیشران‌های محیطی تأثیرگذار بر سازگاری مدل کسب‌وکار در یک بازار جدید بررسی شود. در واقع با توجه به ماهیت خاص بازار ایران و تفاوت آن با بازارهای خارجی، طبیعتاً سازمان‌های ایرانی برای ورود به بازارهای خارجی و سازمان‌های خارجی برای ورود به بازار ایران نیاز به سازگاری مدل کسب‌وکار با توجه به شرایط جدید بازار دارند که ضروری است در پژوهش‌های آتی به بررسی این موضوع پرداخته شود؛ همچنین باید از بُعد دیگری به این مدل نگاه شود و قابلیت‌های پویای موردنیاز به‌منظور سازگاری مدل کسب‌وکار نیز بررسی شود. در مطالعات آتی می‌توان تأثیر ویژگی‌های بازار نوظهور مانند ایران بر سازگاری مدل کسب‌وکار را بررسی کرد؛ همچنین پیشنهاد می‌شود تأثیر متغیرهای تعدیل‌گر نظیر اندازه سازمان، چرخه عمر سازمان و نوع سازمان در صنعت فناوری اطلاعات نیز در این مدل بررسی شود.

منابع

1. Afuah, A. (2014). *Business Model Innovation: Concepts, Analysis, and Cases*. New York: Routledge.
2. 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.
3. Ahokanagas, P. & Myllykoski, J. (2014). The Practice of Creating and Transforming a Business Model. *Journal of Business Models*, 2(1), 6–18
4. Aspara, J., Lamberg, J.-A., Laukia, A., & Tikkanen, H. (2011). Corporate Business Model Transformation and Inter-Organizational Cognition: The Case of Nokia. *Long Range Planning*, 46(6), 459-474
5. Baden-Fuller, C. & Mangematin, V. (2013) Business models: a challenging agenda. *Strategic Organization*, 11, 418–427
6. Balboni, B., Bortoluzzi, G. (2015). Business Model Adaptation and the Success of New Ventures. *Journal of Entrepreneurship Management and Innovation (JEMI)*, 11(1), 119-140
7. Bowyer, D. & Chapman, R. L. (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
8. Buckley, P.J. & Horn, S.A. (2009). Japanese multinational enterprises in China: successful adaptation of marketing strategies. *Long Range Planning*, 42(4), 495–517.
9. Casadesus-Masanell, R. & 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.
10. Chesbrough H, (2010), Business model Innovation: opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43, 354–363
11. Christensen, C.M., Bartman, T., V. & Bever, D. (2016). The hard truth about business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 58, 31-40.
12. Clauss, T. (2017). Measuring business model innovation: conceptualization, scale development, and proof of performance. *R&D Management*, 47(3), 385-403
13. Cortimiglia, M.N., Ghezzi, A. & Frank, A.G. (2016). Business model innovation and strategy making nexus: evidence from a cross-industry mixed-methods study. *R&D Management*, 46, 414-432.
14. 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.
15. Creswell, W. J., Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 5th Edition. Kindle Edition.
16. Dahan, N. M., Doh, J. P., Oetzel, J., Yaziji, M. (2010). Corporate-NGO Collaboration: Co-creating New Business Models for Developing Markets. *Long range planning*, 43(2), 326-343
17. Demil, B. & Lencocg, X. (2010). Business model evolution: in search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, 43, 227–246.

17. Dopfer, M., Fallahi, S., Kirchberger, M., Gassmann, O. (2017). Adapt and strive: How ventures under resource constraints create value through business model adaptations. *Creativity and Innovation Management*, 26(3), 233-246
18. Eyring, M.J., Johnson, M.W. & Nair, H. (2011). New business models in emerging markets. *Harvard Business Review*, 89, 89-95.
19. Ghezzi, A. & Cortimiglia, M. N & Alejandro Germán, F. (2015), Strategy and business model design in dynamic telecommunications industries: A study on Italian mobile network operators. *Technological Forecasting and Social Change. Elsevier*, 90(PA), 346-354.
20. Goldkuhl, G., & Cronholm, S. (2010). Adding theoretical grounding to Grounded Theory: Toward Multi-Grounded Theory. *International Journal of Qualitative Methods*, (9)2, 187-205.
21. Gsodam, P., Rauter, R. & J. Baumgartner R. (2016). The renewable energy debate: How Austrian electric utilities are changing their business models. *Energy, Sustainability and Society*, 5(1), 724.
22. Gupta, G., & Bose, I. (2018). Strategic learning for digital market pioneering: Examining the transformation of Wishberry's crowdfunding model. *Technological Forecasting and Social Change*.
23. Hartmann, P.M., Hartmann, P.M., Zaki, M., Zaki, M., Feldmann, N. & Neely, A. (2016). Capturing value from big data – a taxonomy of data-driven business models used by startup firms. *International Journal of Operations and Production Management*, 36(10), 1382-1406.
24. Heikkilä, M. & Heikkilä, J. (2013). Collaborative Business Model Innovation Process for Networked Services, Co-created Effective, Agile, and Trusted eServices. Springer.
25. 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.
26. Johnson, M. (2010). *Seizing the white space*. Boston: Harvard Business School Publishing.
27. Kamprath, Martin, Van den Broek, Antonius, Eppinger, Elisabeth, Halecker, Bastian, (2014), "How to Paint the Canvas?" - The Business Model Environment Template", Proceedings of ISPIM Conferences, Issue 25, p1
28. Khanagha, S., Volberda, H., & Oshri I. (2015). Business model renewal and ambidexterity: structural alteration and strategy formation process during transition to a Cloud business model. *R&D Management* 44(3), 322-340
29. 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.
30. Kiron, D., Kruschwitz, N., Haanaes, K., Reeves, M. & Goh, E. (2013). The innovation bottom line. *MIT Sloan Management Review*, 54, 1-20.
31. Kurti, E., & Haftor, D. M. (2014). The Role of Path Dependence in the Business Model Adaptation: From Traditional to Digital Business. MCIS 2014 Proceedings. Paper 28.

32. Landau, C., Karna, A. & Sailer, M. (2016), Business model adaptation for emerging markets: a case study of a German automobile manufacturer in India, *R&D Management*, 46(3), pp 480-503
33. Laudien, S. M., Daxböck, B. (2016). Path dependence as a barrier to business model change in manufacturing firms: insights from a multiple-case study. *J Bus Econ*, 86, 611–645
34. 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
35. 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
36. Mason, K. & Spring, M. (2011). The sites and practices of business models. *Industrial Marketing Management*, 40(6), 1032-1041
37. Morris, M.H., Shirokova, G. & Shatalov, A. (2013). The business model and firm performance: the case of Russian food service ventures. *Journal of Small Business Management*, 51(1), 46-65.
38. Nussholz, J. 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
39. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*. John Wiley & Sons.
40. Petticrew, M., & Roberts, H. (2008). *Systematic reviews in the social sciences: A practical guide*. John Wiley & Sons.
41. Saebi, T., Lien, L., & J. Foss, N. (2016). What Drives Business Model Adaptation? The Impact of Opportunities, Threats and Strategic Orientation, Long Range Planning. *Long Range Planning*, 50(5), 567-581
42. Saebi, T. (2014). *Business Model Evolution, Adaptation or Innovation? A Contingency Framework on Business Model Dynamics, Environmental Change and Dynamic Capabilities*. Oxford University Press.
43. Santos, V, Leticia. M & Alvarez-Gonzalez. L. I, (2007), “Innovativeness and organizational innovation in total quality oriented firms: The moderating role of market turbulence”, *Technovation*, Vol 27, pp 514–532.
44. Savic, N., Ograjensek, R., & Rejc Buhovac, A. (2016). The Drivers of Success in Business Model Transformation. *Economic and Business Review*, 1(1), 103–124
45. Sawhney, M., Wolcott, R.C., & Arroniz, I. (2011). The 12 different ways for companies to innovate. *MIT Sloan Management Review*, 47(3), 28–34
46. Schallmo, D. R. A. & 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.
47. Shafer, S.M., Smith, H.J., & Linder, J.C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48, 199–207
48. Sosna, M., Treviño-Rodríguez, R., & Velamuri, S.R., (2010). Business model innovation through trial-and-error learning: The Naturhouse case. *Long Range Planning*, 43(2/3), 383–407.

49. Spivack, M. (2016). *What to Know About Doing Business in Iran*. Harvard Business Review, May 05.
50. Strauss, A., & Corbin, J., (2011). *Basic of Qualitative Research Grounded Theory: Procedures & Techniques*. Translated by Buik Mohammadi, Institute for Humanities and Cultural Studies.
51. Teece, D. J. (2010) Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.
52. Teece, David J. (2018), Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49.
53. Voelpel, S.C., Leibold, M., & Tekie, E.B. (2004). The wheel of business model reinvention: how to reshape your business model to leapfrog competitors. *Journal of Change Management*, 4(3), 259-276.
54. Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business models: Origin, development and future research perspectives. *Long Range Planning*, 49, 36-54.
55. Yunus, M., Moingeon, B. & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: lessons from the grameen experience. *Long Range Planning*, 43(2/3), 308-325.
56. Zahra, S. A., & Bogner, W. C. (2000). Technology strategy and software new ventures' performance: Exploring the moderating effect of the competitive environment. *Journal of Business Venturing*, 15(2), 135-173.
57. Zott, C. & Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43(2-3), 216-226.

