

## Identifying and Prioritizing Key Success Factors Of Business Model

Amir Mohammad Colabi<sup>1\*</sup>, Jahangir Yadollahi Farsi<sup>2</sup>,  
Maryam Azizi<sup>3</sup>

1. Assistant Professor, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. (Corresponding Author) Email: colabi@modares.ac.ir
2. Associate Professor, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran. ) Email:jfarsi@ut.ac.ir
3. Ph.D. of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran.

### Abstract

Research results show that the business model, which has received much attention in recent years, has a decisive role in the success of businesses. The purpose of this study is to identify and prioritize critical factors for business model success. The present study was conducted by the mixed method. The study's statistical population is entrepreneurs, investors, and experts in the information and communication technology industry. Qualitative data were collected using semi-structured interviews with 15 ICT experts. In the quantitative section, 142 questionnaires were collected. An open and axial coding method has been used to analyze the qualitative data. Confirmatory factor analysis with structural equation modeling approach using AMOS software is used in the quantitative part. The results of the quantitative section show that among the factors affecting business model success are dynamics, clear vision and mission, unique value proposition and effective customer relationship, the internal fit of business model elements, difficulty in imitation of business model, and the effective use of resources are essential, respectively.

### Introduction

Businesses face a challenging and rapidly changing environment in today's world. A literature review shows that companies with innovative goods and services have failed. All these failures are due to failure to attract customers and inability to compete. Indicates that a good product, service, or advanced technology does not guarantee success (Teece, 2010: 173). Numerous and valuable studies have been done on why entrepreneurs fail. One of the possible reasons for them is the inability of the business to create a

competitive advantage and their failure to design a business model (Morris, Schindehutte & Allen, 2005: 727). A business model is an operational path or method used by a company to provide value to customers. New business models can change the industry's rules by introducing new ways and linking strategy to entrepreneurship (Colabi & Karimirad, 2020: 259).

However, despite many studies in the field of business model, a business model is a concept that is not well developed due to the youth of this field of research and its extraction from various fields and the lack of consensus on what it is (Amit & Zott, 2015: 332). A literature review shows an insufficient understanding of the business model (Dasilva & Trkman, 2014: 381). The business model is a vague concept that needs more transparency to develop (Ritter & Lettl, 2018: 2). As a result, there is a need to examine essential variables in business model design to guide managers to improve their business model design (Zott et al., 2011: 1028). However, because the factors influencing the success of the business model have not been explicitly examined by researchers, identifying the key factors influencing the success of the business model will be an essential achievement for the business model literature. As a result, this research question is what are the key factors influencing the business model's success?

#### **Case study**

The statistical population of this research is entrepreneurs, investors, and experts in Information and Communication Technology in Iran.

#### **Theoretical framework**

The business model can define the activities necessary to produce the product and provide an appropriate framework for managers to make decisions (Ladd, 2018: 59). A literature review shows that different researchers have offered various definitions for the business model. Osterwalder (2005) defines the business model as the architecture of the company and the network of partners to create, market, and create value and capital relationships with one or more segments of customers to create profitable and sustainable revenue streams.

Entrepreneurs use the business model to describe the company's logic, how it does business, and create value for stakeholders (Aspara, Lamberg, Laukia & Tikkanen, 2013: 461). To maximize the potential of a business model, businesses must be customer-centric, and a business model must be developed to meet customers' specific needs (Liu & Bell, 2019: 517).

#### **Methodology**

This study aims to identify and prioritize the key factors affecting the business model's success. The research method is mixed, and the statistical population of this research is entrepreneurs, investors, and experts in the field of Information and Communication Technology in Iran. Data in the qualitative section has been gathered using a semi-structured interview with 15 experts

and entrepreneurs of the ICT industry. In the quantitative area, the views of 142 experts and entrepreneurs of the information and communication technology industry have been gathered using a questionnaire. For analyzing qualitative data, open and axial coding method has been used. In the quantitative part, confirmatory factor analysis was performed by structural equation modeling approach using AMOS version 23 software.

### **Discussion and Results**

The results of the quantitative section show that among the factors affecting business model success are dynamics, clear vision and mission, unique value proposition and effective customer relationship, the internal fit of business model elements, difficulty in imitation of business model, and the effective use of resources are important, respectively.

### **Conclusion**

In this study, the factors affecting the success of business model design are investigated. However, it should be noted that there is no such thing as a good business model. Each situation is different and requires another solution, and the design of a business model depends on the situation (Alt & Zimmermann, 2014: 244). Analysis of qualitative research data shows that success factors can be divided into internal fit, clear vision and mission, dynamism, effective use of resources, incredible difficulty, effective customer relations, and unique value proposition. Therefore, the most significant contribution of this research is the introduction of variables to design a successful business model.

**Keywords:** Business model, success factors, value proposition

**Article Type:** Research Article

---

**Cite this article:** Colabi, A.M., Yadollahi Farsi, J., & Azizi, M. (2022). Identifying and Prioritizing Key Success Factors Of Business Model, *Public Management Researches*, 14 (54), 61-84. (In Persian)

**DOI:**10.22111/JMR.2021.37610.5392

**Received:** 13 Feb. 2021

**Revised:** 12 Jul. 2021

**Accepted:** 21 Sep. 2021

© The Author(s).

**Publisher:** University of Sistan and Baluchestan



## شناسایی و اولویت‌بندی عوامل کلیدی موفقیت مدل کسب‌وکار

امیرمحمد کلابی<sup>۱\*</sup> - جهانگیر یدالهی فارسی<sup>۲</sup> - مریم عزیزی<sup>۳</sup>

۱. نویسنده مسئول، استادیار دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران ایران.

colabi@modares.ac.ir

۲. دانشیار دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. jfarsi@ut.ac.ir

۳. دانش‌آموخته دکترای دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

### چکیده

مدل‌های کسب‌وکار نقشی تعیین‌کننده در موفقیت کسب‌وکار دارند، اما مطالعات اندکی در خصوص عوامل مؤثر بر موفقیت مدل کسب‌وکار انجام شده است. هدف از پژوهش حاضر شناسایی و اولویت‌بندی عوامل کلیدی موفقیت مدل کسب‌وکار است. پژوهش حاضر به روش آمیخته انجام شده و جامعه آماری آن کارآفرینان، سرمایه‌گذاران و خبرگان صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات می‌باشد. داده‌های بخش کیفی پژوهش با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ خبره و کارشناس صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات و در بخش کمی، با استفاده از جمع‌آوری ۱۴۲ پرسش‌نامه جمع‌آوری شده است. برای تحلیل داده‌های کیفی، از روش کدگذاری باز و محوری و در بخش کمی نیز، تحلیل عامل تأییدی با رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار AMOS نسخه ۲۳ استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان داد که عوامل ایجادکننده مدل کسب‌وکار موفق در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات به ۷ دسته کلی تقسیم می‌شوند که بر اساس ضریب عاملی عبارت‌اند از: پویایی، چشم‌انداز و مأموریت روشن، ارزش پیشنهادی منحصر به فرد، رابطه اثربخش با مشتری، تناسب درونی عناصر مدل کسب‌وکار، دشواری تقلید مدل کسب‌وکار و استفاده اثربخش از منابع.

**واژه‌های کلیدی:** مدل کسب‌وکار، عوامل موفقیت، ارزش پیشنهادی

استناد: کلابی، امیرمحمد؛ یدالهی فارسی، جهانگیر؛ عزیزی، مریم (۱۴۰۰). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل کلیدی موفقیت مدل کسب‌وکار، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۴(۵۴)، ۸۴-۶۱.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۶/۳۰

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۰/۰۴/۲۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۱/۲۵



DOI:10.22111/JMR.2021.37610.5392

نوع مقاله: علمی پژوهشی

ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان حق مؤلف © نویسندگان

## مقدمه

کسب‌وکارها در دنیای امروز با محیطی چالش‌برانگیز و در حال تغییرات سریع مواجه هستند و علی‌رغم فرصت‌های بسیار، ایده‌های جدید کسب‌وکار، منابع کافی و کارآفرینان توانمند، فاقد توانایی رقابت هستند. مرور ادبیات مملو از شرکت‌هایی با کالاها و خدمات نوآورانه‌ای است که متحمل شکست شده‌اند و عمدتاً این شکست به دلیل فقدان موفقیت در جذب مشتریان و ناتوانی در رقابت می‌باشد. این موضوع نشان از این دارد که یک محصول یا خدمت خوب یا فناوری پیشرفته موفقیت را تضمین نمی‌کند (Teece, 2010:173). تحقیقات متعدد و ارزشمندی دربارهٔ این که چرا کارآفرینان شکست می‌خورند انجام شده است و یکی از دلایل احتمالی آن در ناتوانی کسب‌وکار برای خلق مزیت رقابتی و متعاقباً شکستشان در طراحی مدل کسب‌وکار ریشه دارد (Morris, Schindehutte & Allen, 2005:727). مدل کسب‌وکار برای بررسی نظام‌مند و طراحی زمینه رقابتی هر کسب‌وکاری ضروری است و مکانیزم نحوهٔ ایجاد و ارائه ارزش را بیان می‌کند (Szopinski, 2020:470). مدل کسب‌وکار به‌عنوان یک طرح ساختاری عمل می‌کند که امکان ایجاد ارزش برای مشتریان را فراهم کرده و از طریق آن به کسب درآمد می‌پردازد، این موضوع نشان‌دهنده آن است که مدل کسب‌وکار تأثیر مهمی بر موفقیت کسب‌وکار خواهد داشت (Carraresi & Broring, 2021:3). مدل کسب‌وکار مسیر یا روشی عملیاتی است که شرکت در جهت تأمین ارزش برای گروهی از مشتریان به کار می‌گیرد، در واقع مدل‌های جدید کسب‌وکار می‌توانند به طور چشمگیری قوانین صنعت را با معرفی راه‌های جدید تغییر داده و استراتژی را به کارآفرینی متصل کنند (Colabi & Karimirad, 2020:259). یک مدل کسب‌وکار ارزشمند هم برای مشتری و هم برای عرضه‌کنندگان محصول، مزایایی را ایجاد می‌کند (Haaker, Bouwman, Janssen & de Reuver, 2018:15). مطالعات نشان داده است که مدل کسب‌وکار تأثیر بسزایی در وضعیت رقابتی کسب‌وکارها ایفا می‌کند، چرا که مدل کسب‌وکار ابزار قدرتمندی برای درک، تحلیل، ارتباط و مدیریت انتخاب‌های استراتژیک شرکت می‌باشد (Al-debei & Avison, 2017:360). استراتژی کسب‌وکار یک شرکت به شدت تحت تأثیر مدل کسب‌وکار آن قرار داشته و مناسب بودن مدل کسب‌وکار بر توانایی آن جهت پیشبرد رشد شرکت

بستگی دارد. مدل کسب‌وکار، تئوری یک شرکت از مزیت رقابتی است و مهم‌تر از همه، ارزش را برای ذی‌نفعان خلق می‌کند (Ranjith, 2016:204). به‌طور کلی مدل کسب‌وکار شامل روش‌هایی است که شرکت را برای رسیدن به اهداف هدایت می‌کند و به عوامل مختلفی مانند کیفیت محصول یا خدمات، بهره‌وری عملیاتی، عملکرد محیطی و ایمنی در محل کار مربوط می‌باشد (Colabi, 2020:120). در نتیجه، مدل کسب‌وکار به شرکت‌ها اجازه می‌دهد که در بازار رقابتی باشند (Casadesus-Masanell and Ricart, 2011:106) و منبعی برای مزیت رقابتی آن‌ها می‌باشد (Markides & Charitou, 2004:23).

با این حال، علی‌رغم مطالعات فراوان انجام شده در حوزه مدل کسب‌وکار، مدل کسب‌وکار مفهومی است که به دلیل جوان بودن این حوزه تحقیقاتی و استخراج آن از حوزه‌های مختلف و نیز نبود اجماع در مورد چیستی آن، به‌خوبی توسعه نیافته است (Amit & Zott, 2015:332). مرور ادبیات در سال‌های اخیر نشان می‌دهد که درک کافی از مدل کسب‌وکار وجود ندارد (Dasilva & Trkman, 2014:381). مدل کسب‌وکار مفهومی مبهم است که نیازمند شفافیت بیشتری برای توسعه آن می‌باشد (Ritter & Lettl, 2018:2). یافته‌های مطالعات مختلف نشان می‌دهد که اجماع در مورد بنیان‌های نظری طراحی مدل کسب‌وکار در ادبیات حاصل نشده است و این موضوع نشان از این دارد که چارچوب طراحی مدل کسب‌وکار به لحاظ مفهومی توسعه نیافته است (Zott, Amit & Massa, 2011:1023). از سوی دیگر، از آنجایی که مزیت رقابتی و عملکرد بالا هدف هر کسب‌وکاری است، شناسایی این که چه چیزی یک مدل کسب‌وکار موفق را ایجاد می‌کند شکاف نظری مهمی در ادبیات مدل کسب‌وکار می‌باشد، زیرا مطالعات قبلی در مورد این که چه عناصری منجر به موفقیت در طراحی مدل کسب‌وکار می‌شود، توضیحات روشنی ارائه نداده‌اند (Aversa, Furnari, & Haefliger, 2015:657). در نتیجه، نیاز به بررسی متغیرهای مهم در طراحی مدل کسب‌وکار جهت راهنمایی مدیران برای بهبود طراحی مدل کسب‌وکارشان وجود دارد (Zott, Amit & Massa, 2011:1028). در این راستا، به دلیل این که عوامل مؤثر بر موفقیت مدل کسب‌وکار به طور صریح توسط محققان مورد بررسی قرار نگرفته است، شناسایی عوامل کلیدی مؤثر بر موفقیت مدل کسب‌وکار دستاورد مهمی برای ادبیات مدل کسب‌وکار

خواهد داشت. در نتیجه، سؤال این پژوهش این است که عوامل کلیدی مؤثر بر موفقیت مدل کسب‌وکار چیست؟

### مبانی نظری و پیشینه تحقیق

#### مدل کسب‌وکار

موضوع مدل کسب‌وکار منجر به انتشار مقالات متعددی توسط مجلات، افراد فعال در کسب‌وکار، مشاوران و محققان گشته و در حوزه‌های مختلفی چون کسب‌وکار الکترونیک، سیستم‌های اطلاعاتی، استراتژی و مدیریت مورد بحث قرار گرفته است (Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005:5). تا سال ۱۹۹۰ تعداد مقالات در مورد مفهوم مدل کسب‌وکار اندک بود و تنها ۵ مقاله مدل کسب‌وکار را در عنوان خود دارا بودند (Dasilva & Trkman, 2014:380). ظهور اینترنت در اواسط ۱۹۹۰ منجر به علاقه روزافزون محققان به مفهوم مدل کسب‌وکار گردید (Zott, Amit & Massa, 2011). مدل کسب‌وکار می‌تواند فعالیت‌های لازم برای تولید محصول را تعریف کرده و چارچوبی مناسب جهت اتخاذ تصمیمات مدیران ارائه دهد (Ladd, 2018:59).

مرور ادبیات نشان می‌دهد که محققان مختلف تعاریف متفاوتی برای مدل کسب‌وکار ارائه نموده‌اند. استروالد<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۵) مدل کسب‌وکار را به‌عنوان معماری شرکت و شبکه شرکا برای خلق، بازاریابی و ایجاد ارزش و روابط سرمایه با یک یا بخش‌های بیشتری از مشتریان برای خلق جریان‌های درآمدی سودده و پایدار تعریف می‌کنند. شافر<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۵) نیز بیان می‌کنند که مدل کسب‌وکار متشکل از دو بخش مدل و کسب‌وکار است. مدل نمایشی ساده از واقعیت است و کسب‌وکار در خصوص خلق ارزش و کسب سود از آن است؛ بنابراین، مدل کسب‌وکار متشکل از ۴ بخش: منطق اولیه شرکت، انتخاب‌های استراتژیک آن برای خلق ارزش، کسب ارزش و شبکه است. موریس<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۵) نیز در ساده‌ترین سطح، مدل کسب‌وکار را به‌عنوان یک مدل اقتصادی، مرتبط با منطق خلق سود می‌بینند. در سطح عملیاتی مدل کسب‌وکار نشانگر ساختار شرکت و

- 
1. Osterwalder
  2. Shafer
  3. Morris

معماری آن است. در سطح استراتژیک نیز مدل کسب‌وکار به مسیر کلی موقعیت بازار شرکت و تعاملات در مرزهای سازمان و فرصت‌های رشد اشاره دارد. در تعریف زوت<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۱)، مدل کسب‌وکار ساختاری است که سازماندهی مبادلات یک شرکا را با کلیه تولیدکنندگان خارجی در بازارهای محصول و عملیاتی توصیف می‌کند. تیس<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) مدل کسب‌وکار را به‌عنوان توصیف‌گر طراحی یا معماری خلق و کسب ارزش و مکانیسم‌هایی که شرکت به کار می‌بندد، تعریف می‌کند. کاسادسوس ماسنل و ریکارت<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) نیز بیان می‌کنند که مفهوم مدل کسب‌وکار توسط محققان استراتژی برای اشاره به منطق شرکت، عملیات آن و چگونگی خلق ارزش برای ذی‌نفعان استفاده شده است.

به‌طورکلی، مدل کسب‌وکار ابزاری مفهومی است که از مجموعه‌ای از عناصر و روابط بین آن‌ها تشکیل شده و منطق درآمدزایی یک شرکت را بیان نموده و توصیفی است از ارزش ارائه شده سازمان به یک یا چند بخش از مشتریان، معماری سازمان و شرکای آن برای خلق، بازاریابی و انتقال این ارزش و سرمایه‌مربوط برای ایجاد جریان‌های درآمدی سودده و پایدار (Osterwalder, Pigneur & Tucc, 2005:6). در واقع کارآفرینان از مدل کسب‌وکار برای توصیف منطق شرکت، شیوه انجام کسب‌وکار و چگونگی خلق ارزش برای ذی‌نفعان استفاده می‌کنند (Aspara, Lamberg, Laukia & Tikkanen, 2013:461). برای به حداکثر رساندن پتانسیل یک مدل کسب‌وکار، مشاغل باید مشتری‌محور باشند و مدل کسب‌وکاری باید توسعه یابد که نیازهای خاص مشتریان را برآورده سازد (Liu & Bell, 2019: 517).

#### عوامل مؤثر در موفقیت مدل کسب‌وکار

در مورد عوامل مؤثر بر موفقیت مدل کسب‌وکار، برخی عناصر در ادبیات مورد بررسی قرار گرفته است. از دیدگاه هدمن و کالینگ<sup>۴</sup> (۲۰۰۳)، اعتبار مدل کسب‌وکار به انسجام آن، قدرت توضیح‌دهندگی و نیز ارتباط آن با هدف کسب‌وکار وابسته است. مک‌گرس<sup>۵</sup> (۲۰۱۰) معتقد است که برای طراحی موفق مدل کسب‌وکار، مدیران می‌بایستی قابلیت‌های

1. Zott
2. Teece
3. Casadesus-Masanel & Ricart
4. Hedman & Kalling
5. McGrath

کلیدی‌شان را درک کنند که این کار از طریق تمرکز درونی و توجه به قابلیت‌های درونی کسب‌وکار صورت می‌پذیرد. از دیدگاه میشل و کولز<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) اهمیت تمرکز سازمان برای پویاسازی مدل کسب‌وکار عامل مهمی در موفقیت در نظر گرفته شده است. دوز و کسونین<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) نیز معتقدند که کسب‌وکارها برای موفقیت در رقابت نیازمند توجه به پویاسازی در مدل کسب‌وکارشان هستند. کاسادسوس-ماسنل و ریکارت<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) نیز بیان می‌کنند که مدل کسب‌وکار موفق با اهداف کسب‌وکار تناسب دارد، پایدار بوده و در پاسخ به تغییرات واکنش درست نشان می‌دهد. داسیلوا و ترکمن<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) نیز معتقدند که مدل کسب‌وکار منابع شرکت را برای خلق ارزش برای مشتری به هم مرتبط می‌سازد. در نتیجه، دیدگاه منبع محور در تحقیق مدل کسب‌وکار معتقد است که موفقیت مدل کسب‌وکار به ارتباط درست فرصت و منابع ارزشمند بستگی دارد. سازگاری درونی نیز به عنوان یکی از معیارهای مهم در موفقیت مدل کسب‌وکار مطرح شده است (Morris, Schindehutte, Richardson & Allen, 2006:31). ریتز و لیتل<sup>۵</sup> (۲۰۱۸) نیز معتقدند که همسویی بین عناصر مدل کسب‌وکار موجب افزایش اثربخشی آن می‌گردد و تناسب و انسجام عوامل مهمی در طراحی مدل کسب‌وکار موفق می‌باشد. تقلیدناپذیری نیز یکی دیگر از عوامل مؤثر در موفقیت مدل کسب‌وکار معرفی شده است. نتایج پژوهش‌ها نیز نشان می‌دهد که به منظور جلوگیری از تقلیدناپذیری، مدل کسب‌وکار می‌بایستی با استراتژی ترکیب گردد (Teece, 2018:42). از سوی دیگر، الت و زیمرمن<sup>۶</sup> (۲۰۱۴) بیان می‌کنند که به منظور موفقیت در مدل کسب‌وکار، نیاز به ارزش پیشنهادی مناسبی پیرامون محصولات و فناوری وجود دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ گردآوری داده‌ها آمیخته اکتشافی می‌باشد. در بخش کیفی این پژوهش از روش تحلیل محتوا و کدگذاری و در بخش کمی

- 
1. Mitchell & Coles
  2. Doz & Kosonen
  3. Casadesus-Masanell & Ricart
  4. Dasilva & Trkman
  5. Ritter & Lettl
  6. Alt & Zimmermann

پژوهش از روش تحلیل عاملی استفاده شده است. جامعه آماری در بخش کیفی ۱۵ نفر از خبرگان صنعت فناوری اطلاعات می‌باشد که شامل کارآفرینان، خبرگان علمی و سرمایه‌گذارانی است که در این حوزه دارای سابقه علمی هستند. به دلیل غیراحتمالی بودن جامعه از روش نمونه‌گیری هدفمند به صورت گلوله‌برفی استفاده شده است. پس از ۱۱ مصاحبه، به دلیل اشباع نظری، نیاز به مصاحبه بیشتر نبود، اما، جهت غنی‌سازی داده‌ها، ۱۵ مصاحبه انجام شد. اطلاعات مصاحبه‌شوندگان در جدول شماره ۱ آورده شده است. در بخش کمی پژوهش نیز جامعه آماری شامل ۲۲۰ نفر از مدیران اجرایی و کارشناسان فعال در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات است که ۱۴۲ نفر از آن‌ها به روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شده‌اند.

در بخش کیفی پژوهش از مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. در این مرحله مقوله‌ها و مفاهیم استخراج و با استفاده از روش تحلیل محتوا کدگذاری شد و جهت تنظیم پرسش‌نامه برای سنجش در بخش کمی مورد استفاده قرار گرفته است. در تحلیل محتوا از دو شیوه تحلیل محتوای آشکار و پنهان استفاده شد. سپس جدول تهیه شد و گزاره‌های کلامی هر مصاحبه‌شونده وارد آن شد و مراحل بعدی کدگذاری انجام گرفت. در بخش کمی پژوهش نیز گردآوری داده‌ها با استفاده از پرسش‌نامه محقق ساخته انجام شده است که متشکل از ۲۷ سؤال است.

برای اعتبار و پایایی پژوهش در بخش کیفی از معیار مقبولیت گوبا و لینکلن<sup>۱</sup> (۱۹۹۴) استفاده شده است. علاوه بر اینکه داده‌های مصاحبه توسط مصاحبه‌شوندگان تأیید گشته است، نظر خبرگان دانشگاهی که در پژوهش شرکت نداشته‌اند نیز در مورد یافته‌ها مورد بررسی قرار گرفته است. بدین معنا که پس از ضبط مصاحبه‌ها، برای مصاحبه کدگذاری باز انجام شده است، الگوی داده‌ها نیز به مصاحبه‌شوندگان برگردانده شده و مورد تأیید آن‌ها قرار گرفته است. همچنین از چهار خبره دانشگاهی نیز خواسته شد به موازات محققین، مصاحبه‌ها را کدگذاری کنند. در طول فرایند انجام مصاحبه نیز کلیه جزئیات مورد بررسی و یادداشت‌برداری قرار گرفته است. برخی از مصاحبه‌ها به دفعات مجدداً کدگذاری شده است تا با مشابهت کدهای استخراج شده، پایایی روش تحقیق تأیید گردد. در بخش کمی نیز

برای سنجش روایی پرسش‌نامه از روش روایی محتوای و روایی سازه استفاده شد. بدین صورت که پرسش‌نامه مورد تأیید ۴ نفر از خبرگان و متخصصان دانشگاهی قرار گرفت. برای سنجش پایایی پرسش‌نامه نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که در نهایت میزان آلفای کرونباخ ۰/۸۲ به دست آمده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی از تحلیل محتوای کیفی و برای تجزیه و تحلیل داده‌های کمی از نرم‌افزار Amos<sup>23</sup> استفاده شده است.

#### جدول شماره ۱: اطلاعات مصاحبه‌شوندگان

خبرگان دانشگاهی	کارآفرینان
- تحصیلات: دکتری - استاد دانشگاه، پژوهشگر - دارای تجربه علمی و عملی در حوزه مدل کسب‌وکار و آشنا با صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات جنسیت: ۶ مرد و ۱ زن	- تحصیلات: کارشناسی و ارشد - دارای تجربه عملی در ایجاد کسب‌وکارهای حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات - دارای مسئولیت‌های اجرایی در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات جنسیت: ۸ مرد

#### یافته‌های پژوهش

یافته‌های به دست آمده از تجزیه و تحلیل محتوای کیفی مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته نشان می‌دهد که عوامل کلیدی موفقیت مدل کسب‌وکار از ۷ عنصر تشکیل شده است که شامل تناسب درونی، چشم‌انداز روشن و واضح، پویایی، منابع اثربخش و کارا، دشواری در تقلید، اثربخشی روابط با مشتری و خلق ارزش پیشنهادی منحصربه‌فرد می‌باشد. در این تحقیق، پس از هر مصاحبه و جمع‌آوری داده‌های به دست آمده، مقوله‌های تحقیق شکل گرفته و در مراحل بعدی مصاحبه‌ها، این مقوله‌ها بازبینی و اصلاح شد. در هر مرحله از کدهای اولیه تا دستیابی به مقولات نهایی، فرایند با نظر خبرگان مورد نقد و اصلاح مجدد قرار گرفت. در کدگذاری نیز، کدهای مصاحبه‌شوندگان با علامت اختصار S (خبرگان دانشگاهی) و E (کارآفرینان) مشخص شده است.

## جدول شماره ۲: نمونه‌ای از گزاره کلامی مربوط به عوامل مؤثر بر موفقیت مدل کسب‌وکار

ردیف	گزاره کلامی	کدباز	کد محوری
۱	اجزای مدل کسب‌وکار موفق دارای تناسب بسیار بالایی هستند.	سازگاری بالای عناصر	تناسب درونی
۳	فرایند تولیدات نوآورانه در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات باید موردتوجه بیشتری قرار گیرد. در چنین محیطی نوآوری در مدل کسب‌وکار این شرکت‌ها برای پاسخ‌گویی به نیازهای بازار ضروری است.	نوآوری	پویایی
۴	در بسیاری از شرکت‌های فعال در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات، مدل کسب‌وکار بدون توجه به استراتژی‌ها طراحی می‌گردد. مدل کسب‌وکار نباید به‌صورت مجزا از استراتژی شرکت تدوین شود؛ استراتژی و مدل رابطه مکملی دارند و باید با هم هماهنگ باشند.	هماهنگی مدل کسب‌وکار با استراتژی	تناسب مدل کسب‌وکار با استراتژی
۶	ارزش پیشنهادی دلیل ترجیح محصولات شرکت ما به سایر شرکت‌ها توسط مشتریان است که مهم‌ترین مسئله در طراحی مدل کسب‌وکار پویا در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات است و باید از ارزش پیشنهادی رقبا بهتر باشد.	ارزش پیشنهادی برتر از رقبا	خلق ارزش پیشنهادی منحصربه‌فرد
۳	فرایند تولیدات نوآورانه در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات باید موردتوجه بیشتری قرار گیرد. در چنین محیطی نوآوری در مدل کسب‌وکار این شرکت‌ها برای پاسخ‌گویی به نیازهای بازار ضروری است.	نوآوری	پویایی

جدول شماره ۳: یافته‌های کدگذاری باز و محوری داده‌های کیفی مصاحبه‌ها

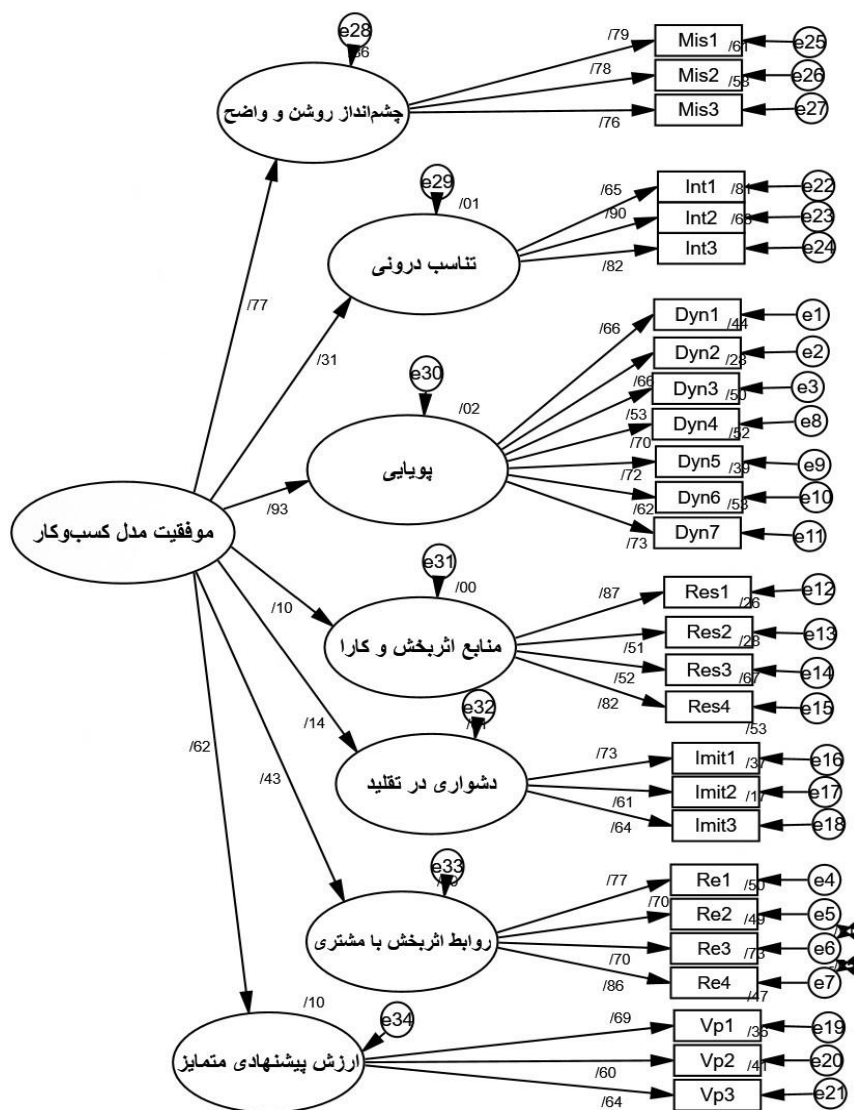
کد محوری	کدهای باز	کد نمونه	فراوانی
تناسب درونی	سازگاری درونی عناصر مدل کسب‌وکار خاصیت تقویت‌کنندگی عناصر سازنده مدل کسب‌وکار هم‌افزایی و همبستگی عناصر مدل کسب‌وکار باهدف اثربخشی دستیابی به اهداف سازمانی	E1-E3-E4-E6- E8-S1-S2-S3- S4-S5-S6-S7	۱۲
چشم‌انداز روشن و واضح	درک بالا از چشم‌انداز و اهداف استراتژیک همسویی اهداف استراتژیک شرکت با منطق خلق ارزش شفافیت در هدف‌گذاری و ارزش‌آفرینی از طریق آن	E1-E4-E5-E6- E7-E8- -S1-S2-S3-S4- S5-S6-S7	۱۳
پویایی	چابکی استراتژیک انعطاف‌پذیری توسعه قابلیت‌های پویا پاسخگویی به محیط بیرونی نوآوری تغییر و نوسازی مدل کسب‌وکار	E1-E2-E3-E4- E5-S2-S3-S4- S5-S6-S7	۱۱
منابع اثربخش و کارا	آگاهی از قابلیت‌های کسب‌وکار شناسایی نیازمندی‌های کسب‌وکار دسترسی به منابع و قابلیت‌های ارزشمند ترکیب مؤثر منابع و قابلیت‌ها	E1-E2-E3-E4- E5-E6-E7-E8- S1-S2-S3-S4- S5-S7	۱۴
دشواری در تقلید	طراحی و پیاده‌سازی مکانیسم‌هایی برای جلوگیری از تقلید مدل کسب‌وکار توسط رقبا شناسایی و مقایسه مدل‌های کسب‌وکار موفق موجود در صنعت همسویی بین مدل کسب‌وکار و استراتژی	E1-E2-E3-E4- E5- E8- E10- S1-S2-S3-S4- S5-S6 -S7	۱۴
اثربخشی روابط با مشتری	شناخت دقیق از بازار هدف یادگیری از رقبا و مشتریان تحلیل مداوم نیازهای مشتری پاسخگویی سریع به نیازهای مشتری	E1- E2-E4-E5 - E7-E8- S1-S2- S3-S5- S6-S7	۱۲
خلق ارزش پیشنهادی منحصربه‌فرد	همسویی ارزش پیشنهادی با نیازهای مشتری برتری ارزش پیشنهادی نسبت به رقبا توسعه مداوم محصولات و خدمات	E1-E2-E3-E4- E5-E6-E7-E8- -S1-S2-S3-S4- S5-S6-S7-	۱۵

در بخش کیفی ۲۷ شاخص در قالب ۷ مقوله استخراج شدند که مدل بخش کیفی در شکل شماره ۱ آورده شده است.



شکل شماره ۱: عوامل مؤثر بر موفقیت مدل کسب‌وکار

شکل شماره ۲ مدل ساختاری را که به کمک نرم افزار Amos استخراج شده است با ذکر ابعاد و مولفه‌ها با ضریب استاندارد بارعاملی نشان می‌دهد.



شکل شماره ۲: عوامل مؤثر بر موفقیت مدل کسب‌وکار (ضرایب مسیر خروجی نرم‌افزار

(AMOS)

نتایج تحلیل بارهای عاملی مدل اندازه‌گیری پژوهش نیز در جدول شماره ۴ آورده شده

است.

جدول شماره ۴: تحلیل مدل اندازه‌گیری پژوهش

وضعیت	آلفای کرونباخ	مقدار بحرانی	بار عاملی	متغیر مشاهده شده	سازه
معتبر	۰/۸۲۹	ثابت	۰/۶۴۹	Int1	تناسب درونی
معتبر		۷/۷۰۷	۰/۹۰۱	Int2	
معتبر		۷/۸۵۵	۰/۸۲۳	Int3	
معتبر	۰/۸۱۸	ثابت	۰/۷۸۷	Mis1	چشم‌انداز روشن و واضح
معتبر		۸/۷۲۶	۰/۷۸۱	Mis2	
معتبر		۸/۶۸۹	۰/۷۵۹	Mis3	
معتبر	۰/۷۳۱	ثابت	۰/۶۶۱	Dyn1	پویایی
معتبر		۶/۲۹۶	۰/۶۵۷	Dyn2	
معتبر		۵/۳۴۹	۰/۵۳۳	Dyn3	
معتبر		۷/۰۰۵	۰/۷۰۴	Dyn4	
معتبر		۷/۰۹۸	۰/۷۲۲	Dyn5	
معتبر		۶/۵۰۰	۰/۶۲۴	Dyn6	
معتبر		۶/۸۴۲	۰/۷۲۷	Dyn7	
معتبر	۰/۷۴۹	ثابت	۰/۸۷۴	Res1	منابع اثربخش و کارا
معتبر		۵/۹۴۰	۰/۵۱۰	Res2	
معتبر		۵/۸۱۲	۰/۵۲۵	Res3	
معتبر		۸/۴۶۹	۰/۷۲۹	Res4	
معتبر	۰/۷۸۰	ثابت	۰/۷۲۷	Imit1	دشواری تقلید
معتبر		۳/۰۷۷	۰/۶۰۸	Imit2	
معتبر		۳/۰۶۲	۰/۶۱۴	Imit3	
معتبر	۰/۸۵۱	ثابت	۰/۷۷۲	Re1	روابط اثربخش با مشتری
معتبر		۸/۳۸۵	۰/۷۰۵	Re2	
معتبر		۷/۴۴۱	۰/۶۹۹	Re3	
معتبر		۰/۶۱۵	۰/۸۵۷	Re4	
معتبر	۰/۸۵۵	ثابت	۰/۶۸۷	VP1	ارزش پیشنهادی متمایز
معتبر		۴/۵۸۶	۰/۵۹۸	VP2	
معتبر		۴/۷۷۶	۰/۶۴۱	VP3	

باتوجه به این که بار عاملی برای تمام متغیرها دارای مقدار بحرانی بالاتر از ۱/۹۶ و اعتبار آنان مورد پشتیبانی می‌باشد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی در جدول شماره ۵ آورده شده است.

جدول شماره ۵: نتایج تحلیل عاملی تأییدی

سازه	ضریب عاملی استاندارد	مقدار بحرانی	سطح معناداری	نتیجه	اولویت بر اساس ضریب عاملی
پویایی	۰/۹۳۲	۶/۵۴۴	۰/۰۰۰	تأیید	اول
چشم‌انداز روشن و واضح	۰/۷۷۱	۳/۷۵۸	۰/۰۰۲	تأیید	دوم
ارزش پیشنهادی متمایز	۰/۶۲۳	۲/۶۵۳	۰/۰۰۸	تأیید	سوم
روابط اثربخش با مشتری	۰/۴۳۵	۴/۷۳۶	۰/۰۰۰	تأیید	چهارم
تناسب درونی	۰/۳۱۰	۳/۰۱۷	۰/۰۰۳	تأیید	پنجم
دشواری تقلید	۰/۱۴۳	۴/۵۲۱	۰/۰۰۰	تأیید	ششم
منابع اثربخش و کارا	۰/۱۰۴	۵/۵۳۹	۰/۰۰۰	تأیید	هفتم

باتوجه به جدول شماره ۵، عوامل استخراج شده در موفقیت مدل کسب‌وکار تأثیر معناداری دارد. شاخص‌های برازش عوامل کلیدی مؤثر بر موفقیت مدل کسب‌وکار در جدول شماره ۶ آورده شده است.

جدول شماره ۶: شاخص‌های برازش مدل

ردیف	شاخص	اختصار	مقدار قابل قبول	مقدار حاصل	نتیجه
۱	کای دو/درجه آزادی	$X^2/DF$	کمتر از ۳	۱/۳۱۱	برازش مطلوب
۲	میانگین مجذور باقیمانده‌ها استاندارد	SRMR	کمتر از ۰/۱۰	۰/۰۷۴	برازش مطلوب
۳	برازندگی فزاینده	IFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۳۸	برازش مطلوب
۴	توکر لوپس	TLI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۳۱	برازش مطلوب
۵	برازندگی تعدیل یافته	CFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۳۵	برازش مطلوب
۶	ریشه میانگین مربعات خطاهای تخمین	RMSEA	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۳۹	برازش مطلوب

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت مدل کسب‌وکار پرداخته است. مرور ادبیات نشان می‌دهد که عوامل متعددی بر موفقیت مدل کسب‌وکار اثرگذار هستند. با این حال در مطالعات قبلی در مورد شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت مدل کسب‌وکار مطالعات جدی‌ای صورت نگرفته است. در این مطالعه، به بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت طراحی مدل کسب‌وکار پرداخته شده است. با این حال، باید توجه داشت که چیزی به نام مدل کسب‌وکار خوب وجود ندارد و هر حوزه و موقعیتی متفاوت است و نیازمند راه‌حل متفاوتی می‌باشد و طراحی مدل کسب‌وکار بسیار وابسته به موقعیت است (Alt & Zimmermann, 2014:244). تحلیل داده‌های کیفی پژوهش نشان از این دارد که عوامل موفقیت را می‌توان به تناسب درونی، چشم‌انداز و مأموریت روشن، پویایی، استفاده اثربخش از منابع، دشواری تقلیدناپذیری، روابط اثربخش با مشتری و ارزش پیشنهادی منحصر به فرد تقسیم نمود. نتایج بخش کمی نیز نشان می‌دهد که در میان این عوامل پویایی، چشم‌انداز روشن و واضح، ارزش پیشنهادی اثربخش، روابط اثربخش با مشتری، تناسب درونی، دشواری تقلید مدل، استفاده اثربخش از منابع به ترتیب دارای اهمیت می‌باشد؛ لذا، مهم‌ترین مشارکت این پژوهش معرفی متغیرهایی برای طراحی مدل کسب‌وکار موفق می‌باشد.

همان‌طور که بیان شد این پژوهش در شرکت‌های فعال در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات انجام گرفته و علت انتخاب آن ماهیت نو و پویای این صنعت به دلیل پیشرفت‌های فناوری است. با رشد روزافزون بنگاه‌های اقتصادی در صنایع مختلف و پویایی فضای کسب‌وکار، توجه به مسائل استراتژیک و توسعه و طراحی مدل کسب‌وکار در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات از اهمیت بالایی برخوردار است و دستیابی به موفقیت در این کسب‌وکارهای بدون بهره‌مندی از طراحی مدل کسب‌وکار موفق امکان‌پذیر نیست. با توجه به نقش قابل توجه کسب‌وکارهای صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات در رشد و توسعه اقتصادی کشور، طراحی مدل کسب‌وکار مناسبی که بتواند با پویایی‌های محیطی منطبق گشته و منجر به مزیت رقابتی پایدار گردد، ضرورتی استراتژیک می‌باشد. از آنجایی که در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات، اهمیت موضوع پویایی و تأثیرپذیری از تغییرات سریع

فناوری به طور مشهودی مشخص است، در محیط پرتلاطم و با عدم قطعیت بالای صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات، مدل‌های کسب‌وکار شرکت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات به‌جای ایستا بودن، نیاز دارند که در جریانی مستمر باشند و به فرصت‌ها و تهدیدها در محیط خارجی شرکت پاسخ دهند.

به تعدادی از متغیرهایی که در این پژوهش عوامل مؤثر در موفقیت مدل کسب‌وکار معرفی شده‌اند، در پژوهش‌های خارجی نیز اشاره شده است. به طور مثال، بررسی ادبیات نیز نشان می‌دهد که انعطاف‌پذیری در طراحی مدل کسب‌وکار دارای اهمیت بسیاری است (Mason & Mouzas, 2012:1342). در واقع، مفهوم انعطاف‌پذیری در ارتباط با برخورداری از رویکرد شبکه‌ای در طراحی مدل کسب‌وکار می‌باشد. مفهوم مدل کسب‌وکار منعطف بیانگر ماهیت پویا و سازگار مدل‌های کسب‌وکار است و به شرکت‌ها در استراتژی‌سازی و موقعیت‌یابی خودشان در بازار کمک می‌نماید (Hacklin & Wallnofer, 2012:167)؛ لذا، کسب‌وکارهای فعال در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات جهت انطباق با پویایی محیطی می‌بایستی عناصر مدل کسب‌وکار خود را به‌گونه‌ای طراحی نمایند که از انعطاف‌پذیری کافی در برابر تغییرات محیطی برخوردار باشد.

بررسی ادبیات نیز نشان می‌دهد که یکی از موضوعات مهم در ارتباط با طراحی مدل کسب‌وکاری که منجر به مزیت رقابتی گردد مرتبط با قابلیت‌های پویای شرکت‌ها است. لذا، توانایی سازمان برای خلق، پیاده‌سازی و حفظ مدل کسب‌وکار پویا بر این اساس قرار دارد که مدل‌های کسب‌وکار تا چه حد قادر به تقویت قابلیت‌های پویایشان می‌باشند (Teece, 2010:175). در نتیجه شرکت‌های فعال در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات می‌بایستی به ایجاد شایستگی‌های داخلی و خارجی به منظور مقابله با محیط در حال تغییرات سریع‌شان جهت بهبود عملکرد اقدام نمایند و در طراحی مدل کسب‌وکارشان از دیدگاه مبتنی بر جستجو و تحقیق که تعیین‌کننده اصلی عملکرد و ابزاری برای بهبود توانمندی‌های داخلی و خارجی و توسعه توانمندی‌های جدیدشان است، بهره بگیرند. نتایج پژوهش مگگرس (۲۰۱۰) به قابلیت‌های درونی کسب‌وکار اشاره دارد که با بعد تناسب درونی در موفقیت مدل کسب‌وکار همراستا است. همچنین پژوهش میشل و کولز (۲۰۰۴) و دوز و کسونین (۲۰۱۰) نیز به اهمیت تمرکز کسب‌وکارها بر پویاسازی مدل پرداخته

بودند که این عامل با بعد پویایی در مدل کسب‌وکار مفهوم مشابهی را بیان می‌کند. در پژوهش داسیلوا و ترکمن (۲۰۱۴) هم به اهمیت خلق ارزش برای مشتری پرداخته بودند که با بعد ارزش پیشنهادی متمایز همراستا بوده است. در ارتباط با تحلیل محیط نیز، بررسی ادبیات نشان می‌دهد که مدل کسب‌وکار در بستری که در آن فعالیت می‌کند؛ نهادینه شده است. در نتیجه، تحلیل محیط برای طراحی، تغییر و اصلاح مدل کسب‌وکار بسیار ضروری است. در واقع، محیط کلان به طور مستقیم بر پیکربندی پنج نیروی پورتر اثر گذاشته و طراحی مدل کسب‌وکار را شکل می‌دهد. در نتیجه، مدیران صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات باید در هنگام طراحی مدل کسب‌وکار، جایگاه خود در زنجیره ارزش صنعت را تعریف نموده و روندهای محیطی را به صورت دائمی بررسی کنند.

تغییر نیز موضوع مهمی در ادبیات مدل کسب‌وکار است؛ زیرا زمینه مهمی برای خلق مزیت رقابتی و بازسازی سازمان‌ها است (Boons & Freund, 2013:10). بررسی ادبیات نشان می‌دهد که نوآوری و بازنگری مدل کسب‌وکار موجب کسب مزیت رقابتی پایدار می‌گردد (Cavalcante, 2014:450; Ranjith, 2016:204)؛ لذا، شرکت‌های فعال در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات می‌بایستی در پاسخ به موانع خاصی که عمدتاً بیرونی است، به طراحی؛ آزمون و آزمایش مدل‌های کسب‌وکار جدیدی که با مناسب اهدافشان باشد، بپردازند و مدل کسب‌وکارشان را ارزیابی مجدد نموده و آن را باتوجه به شرایط بازار تغییر دهند. در ارتباط با برخورداری از رویکردی باز نیز بررسی‌ها نشان می‌دهد برای پاسخ به تغییرات محیطی، مدیریت باید نوآور بوده، زیردستان را به خلاق بودن تشویق نموده و همچنین آن‌ها را در تصمیم‌گیری توانا سازد. این کار باید به شیوه‌ای منعطف و چابک انجام شود و فرایند تصمیم‌گیری در سازمان باید متناسب با تغییرات سریع محیط به‌منظور پیاده‌سازی ایده‌های جدید متمرکز شود (Zabojnik, 2002:832). برای ایجاد مدل کسب‌وکار پویایی که بتواند دارای مزیت رقابتی باشد، مدیران شرکت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات باید تلاش کنند فرهنگی ایجاد کنند که کارمندان را به پذیرش خطراتی که به خلق محصولات جدید منجر می‌شود، تشویق شوند؛ لذا، مدیران شرکت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات باید نوآوری را در سازمان‌ها اشاعه دهند، زیرا نوآوری و بازبودن منجر به عملکرد بالاتر این شرکت‌ها و در نتیجه فرایندهای بهبودیافته‌تر می‌شود. این بدین معنا

است که کسب‌وکارهای فناوری اطلاعات و ارتباطات نیازمند برخورداری از رویکرد باز می‌باشند.

در ارتباط با ارزش پیشنهادی منحصربه‌فرد نیز باید توجه داشت که مدل‌های کسب‌وکار برتر دارای توانایی ارائه ارزش پیشنهادی و موقعیت رقابتی قوی‌تر در مقایسه با رقبا و توانایی حفظ سوددهی هستند (Newth, 2012:3). مدل کسب‌وکار زمانی ارزشی را خلق می‌کند که از منابعش استفاده نماید که با آن قابلیت‌هایش را جهت بررسی منابع درآمدی و ارزشمندی مالی توسعه دهد. ارزش پیشنهادی، منابع استراتژیک و فرایندهای پویا بخش جدانشدنی مدل کسب‌وکار هستند. این رابطه کیفی بین متغیرها موجب سوددهی می‌شود. ارزش پیشنهادی مرتبط با توانایی شرکت برای پرکردن شکاف بین تجربه مشتری است. قابلیت‌ها در زنجیره ارزش شرکت با استفاده از منابع استراتژیک ساخته می‌شود (Weill, Malone, D'Urso, Herman & Woerner, 2005:4). در ارتباط با تناسب مدل کسب‌وکار و استراتژی نیز مرور ادبیات نشان می‌دهد که مدل کسب‌وکار باید با استراتژی ترکیب شده و با آن تناسب داشته باشد تا تقلید آن توسط رقبا غیرممکن گردد (Ghezzi, Cortimiglia & Frank, 2015:351)؛ لذا، مدیران صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات باید توجه داشته باشند که استراتژی و مدل کسب‌وکار مفاهیمی به هم مرتبط هستند که نباید به صورت مجزا از یکدیگر تدوین شوند، زیرا همسویی بین آن‌ها تأثیرات شگرفی بر وضعیت رقابتی کسب‌وکارشان خواهد داشت. شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر طراحی مدل کسب‌وکار موفق در حوزه شرکت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات مزیت رقابتی این کسب‌وکارها را افزایش می‌دهد و به تحقق اهداف شرکت، اثرگذاری بر تصمیمات خرید مشتریان و کسب مزیت رقابتی پایدار کمک می‌کند؛ لذا، شرکت‌های فعال در این حوزه باید تمرکز خود را بر عوامل معرفی شده در مدل کسب‌وکارشان معطوف ساخته و با توجه به عوامل مؤثر در طراحی مدل کسب‌وکار موجب پیشی گرفتن از رقبا و کسب مزیت رقابتی پایدار گردند.

## منابع

- کلایی، امیرمحمد (۱۳۹۹). مدل‌سازی عوامل موثر بر پایداری مدل‌های کسب و کار، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۳(۴۷)، ۱۱۱-۱۳۴.
- کلایی، امیرمحمد؛ کریمی راد، سیمین (۱۳۹۹). شناسایی و تبیین آمیخته بازطراحی مدل‌های کسب و کار با رویکرد کارآفرینی سازمانی در صنعت گردشگری، فصلنامه علمی مطالعات مدیریت گردشگری، ۱۵(۵۰)، ۲۷۶-۲۵۳.

## References

- Al-Debei, M. M., & Avison, D. (2017). Developing a unified framework of the business model concept. *European journal of information systems*, 19(3), 359-376.
- Alt, R., & Zimmermann, H. D. (2014). Status of business model and electronic market research: An interview with Alexander Osterwalder. *Electronic Markets*, 24(4), 243-249.
- Amit, R., & Zott, C. (2015). Crafting business architecture: The antecedents of business model design. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(4), 331-350.
- Aspara, J., Lamberg, J. A., Laukia, A., & Tikkanen, H. (2013). Corporate business model transformation and inter-organizational cognition: The case of Nokia. *Long range planning*, 46(6), 459-474.
- Aversa, P., Furnari, S., & Haefliger, S. (2015). Business model configurations and performance: A qualitative comparative analysis in Formula One racing, 2005–2013. *Industrial and Corporate Change*, 24(3), 655-676.
- Boons, F., & Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner production*, 45, 9-19.
- Carrarsi, L., & Broring, S. (2021). How does business model redesign foster resilience in emerging circular value chains? *Journal of Cleaner Production*, 289, 1-14.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2011). How to design a winning business model. *Harvard business review*, 89(1), 100-107.
- Cavalcante, S. (2014). Preparing for business model change: The "prestige" finding. *Journal of Management & Governance*, 18: 449-469.
- Colabi, A. (2020). Modeling Factors Affecting the Sustainability of Business model. *Public Management Researches*, 13(47), 111-134. (in persian)
- Colabi, A., Karimirad, S. (2020). Identifying and Explaining the Reconstruction of Business Models Mix with Corporate Entrepreneurship Approach in Tourism Industry. *Tourism Management Studies*, 15(50), 253-276. (in persian).

- Dasilva, C. M., & Trkman, P. (2014). Business model: What it is and what it is not. *Long range planning*, 47(6), 379-389.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long range planning*, 43(2), 370-382.
- Ghezzi, A., Cortimiglia, M. N., & Frank, A. G. (2015). Strategy and business model design in dynamic telecommunications industries: A study on Italian mobile network operators. *Technological Forecasting and Social Change*, 90, 346–354.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2(105), 163-194
- Haaker, T., Bouwman, H., Janssen, W., & de Reuver, M. (2018). Business model stress testing: A practical approach to test the robustness of a business model. *Futures*, 89, 14-25.
- Hacklin, F., & Wallnofer, M. (2012). The business model in the practice of strategic decision making: Insights from a case study. *Management Decision*, 50(2), 166–188.
- Hedman, J. and Kalling, T. (2003). The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems*. 12 (1), 49-59.
- Ladd, T. (2018). Does the business model canvas drive venture success? *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 20(1), 57–69.
- Liu, P., & Bell, R. (2019). Exploration of the initiation and process of business model innovation of successful Chinese ICT enterprises. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. 11(4), 515-536.
- Markides, C., & Charitou, C. (2004). Competing with dual business models: A contingency approach. *Academy of Management Executive*, 18(3), 22–36.
- Mason, K., & Mouzas, S. (2012). Flexible business models. *European Journal of Marketing*, 46(10), 1340-1367.
- McGrath, R.G. (2010). Business models: A discovery driven approach. *Long Range Planning*, 43(2). 3-29.
- Mitchell, D. and Coles, C. (2004). Establishing a continuing business model innovation process. *Journal of Business Strategy*, 25(3): 39-49.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58 (6), 726-735.
- Morris, M., Schindehutte, M., Richardson, J., and Allen, J. (2006). Is the business model a useful strategic concept? Conceptual, theoretical, and empirical insights. *Journal of Small Business Strategy*. 17 (1): 27-50.

- Newth, F. (2012). Business models and strategic management: a new integration. *Business Expert Press*.1-19.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and the future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 15, 1-25.
- Ranjith, V. K. (2016). Business models and competitive advantage. *Procedia Economics and Finance*, 37, 203-207.
- Ritter, T., and Lettl, C. (2018). The wider implications of business-model research. *Long Range Planning*.51(1), 1-8.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business horizons*, 48(3), 199-207.
- Szopinski, D., Schoormann, T., John, T., Knackstedt, R., & Kundisch, D. (2020). Software tools for business model innovation: current state and future challenges. *Electronic Markets*, 30(3), 469-494.
- Teece D.J. (2010), Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*,43(2-3): 172-194.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long range planning*, 51(1), 40-49.
- Weill, P., Malone, T. W., D'Urso, V. T., Herman, G., & Woerner, S. (2005). Do some business models perform better than others? A study of the 1000 largest US firms. *MIT Center for coordination science working paper*, 226, 1-39.
- Zabojnik, J. (2002). A theory of trade secrets in firms. *International Economic Review*. 43(3), 831-855.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042.