

بوم کسب و کار برای پایداری شرکتی

*محمد کارگر شورکی^۱

سید حامد وارث^۲

۱- استاد مدعو دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران،

*نویسنده مسئول mk.shouraki@ut.ac.ir

۲- مدیر گروه بازاریابی و استراتژی کسب و کار دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران

چکیده:

طی یک دهه گذشته اهمیت و ضرورت بکارگیری مدل کسب و کار در دنیا افزایش یافته است. اگرچه الگوها و مدل‌های متعددی برای توصیف کسب و کارها وجود دارد، ولی بی‌تردید بوم کسب و کار یکی از رایج‌ترین و شناخته‌ترین آنهاست. از طرفی دیگر با توجه به چالش‌های اساسی و بنیادین در دنیای کسب و کارها، موضوع پایداری شرکتی نیز روزه‌روز افزایش بوده و کمتر شرکتی است که درباره بقای بلند مدت و پایداری، برنامه و اقدامی نداشته باشد. پایداری شرکتی در راستای توسعه پایدار، و هر سه حوزه اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی را شامل می‌شود؛ بطوریکه شرکت‌ها دریافته‌اند برای پایداری، نیازمند توجه و ایجاد توازن بین هر سه بعد آن می‌باشند. از این رو بسیاری از شرکت‌ها استراتژی پایداری را در سند استراتژیک خود قرار داده‌اند؛ اما برای تحقق استراتژی پایداری، آنها نیازمند بوم کسب و کار مناسب می‌باشند. در این پژوهش بوم کسب و کار جدید، مبتنی بر ترکیب بوم کسب و کار استروالدر و چرنو، ولی با تاکید بر پایداری شرکتی ارائه گردیده است. این پژوهش بر اساس روش تحقیق کیفی مرور سیستماتیک بوده که در آن ابتدا منابع معتبر در حوزه بوم و مدل کسب و کار پایدار و پایدار شرکتی انتخاب، بررسی و پس از استخراج اطلاعات، یافته‌های مهم تحلیل و جمع‌بندی شده و در نهایت بوم جدید کسب و کار پایدار با ۵ بعد شامل؛ ارزش پیشنهادی پایدار (ارائه محصول/خدمت)، ارزش پایدار برای مشتری، ارزش پایدار برای همکار، برند پایدار کسب و کار و در نهایت نتایج پایدار کسب و کار (اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی) را ارائه می‌گردد.

کلمات کلیدی: بوم کسب و کار، مدل کسب و کار پایدار، پایداری شرکتی، استراتژی پایداری، توسعه پایدار،

مقدمه:

مدل کسب و کار برای پایداری، یا مترادف آن؛ "مدل کسب و کار پایدار"، دیدگاهی کل نگر درباره نحوه انجام کسب و کار در رابطه با کلیه ذینفعان آن، از جمله جامعه و محیط زیست دارد. مدل‌های کسب و کار پایدار، جنبه‌های اقتصادی، زیست محیطی و اجتماعی را همزمان در اهداف و معیارهای عملکرد سازمان گنجانده‌اند؛ و به جای اولویت دادن صرفاً به انتظارات مالکان و سهامداران، نیازهای همه ذی‌نفعان از جمله "طبیعت" را در نظر می‌گیرند (بوچن^۱، ۲۰۲۳). چنین دیدگاهی برای سطح شرکت در مورد نحوه انجام تجارت نیز به پایداری شرکتی مطرح شده است. سال‌های اخیر، مسائل پایداری شرکت‌ها به موضوع بحث در سطوح بین‌المللی، ملی و شرکتی تبدیل شده است (بلینوا، پونومارنکو و تسووسکایا^۲، ۲۰۲۳). بر اساس گزارش مجمع جهانی اقتصاد که ژانویه ۲۰۲۳ منتشر گردیده است، مهم‌ترین ریسک‌های جهانی طی یک دهه آینده در حوزه پایداری پیش‌بینی شده‌اند؛ بطوریکه از ۱۰ ریسک اول، ۷ مورد مرتبط با موضوع زیست محیطی و ۲ مورد موضوع اجتماعی و ۱ مورد تکنولوژی قرار دارد (گزارش مجمع جهانی اقتصاد^۳، ۲۰۲۳). طبق اعلان عمومی سازمان ملل متحد، کشورهای عضو موظف هستند نسبت به اجرایی کردن استراتژی توسعه پایدار؛ که مجموعه‌ای از دستورات به هم پیوسته بوده، اقدام کنند. این اعلان که توسط تمامی کشورهای عضو سازمان مورد تایید قرار گرفته؛ الزام نموده که کسب و کارها گزارش‌های اجتماعی و زیست محیطی را همراه گزارش‌های اقتصادی خود را تا سال ۲۰۳۰ بطور رسمی ارائه نمایند. این موضوع به خصوص با ایجاد و رشد فجایع زیست محیطی (آب، خاک و هوا) و همچنین اهمیت سلامت غذایی و بهداشت انسانی جامعه ضرورت بیشتری پیدا کرده است (جلدرس-ویز، گامبتا، ماسا و جلدرس-اسکانیا^۴، ۲۰۲۱؛ سزاجوروسکی^۵، ۲۰۲۱). بنابراین مهم‌ترین چالش پیش‌روی کسب و کارها در آینده، چالش پایداری شامل دو حوزه زیست محیطی و پایداری اجتماعی برای تحقق پایداری می‌باشد (ویدمار و همکاران^۶؛ ۲۰۲۱، جورگنسن و پدرسن^۷؛ ۲۰۱۸؛ رومرو و همکاران^۸، ۲۰۲۱).

در همین راستا، طی سال‌های اخیر، برای پاسخ‌گویی به چالش‌های حوزه‌های اجتماعی و زیست محیطی در کنار پاسخ‌گویی به چالش‌های حوزه اقتصادی، باعث شده است تا پایداری به عنوان یک الزام اصلی برای کسب و کارها تبدیل شده و به یک نگرانی و موضوع مهم و استراتژیک در این سازمان‌ها مورد توجه می‌باشد (گیسدورفر، ولادیمیرا و ایوانز^۹،

¹ Bocken

² Blinova, Ponomarenko & Tesovskaya

³ [weforum.org/reports/globalrisks-report-2023](https://www.weforum.org/reports/globalrisks-report-2023)

⁴ Geldres-Weiss, Gambetta, Massa & Geldres-Weiss

⁵ Czachorowski

⁶ Vidmar et al

⁷ Jorgensen & Pedersen

⁸ Romero et al

⁹ Geissdoerfer, Vladimirova & Evans

۲۰۱۸؛ الوچنا و روک^{۱۰}، ۲۰۱۸؛ نصرت آبادی و همکاران^{۱۱}، ۲۰۱۹). بنابراین در سرتاسر دنیا، کسب و کارهای پیشرو، پذیرای مفهوم پایداری در حوزه‌های اجتماعی و اقتصادی و پیوند آن به موفقیت اقتصادی و مزیت رقابتی هستند (لاکشمی و کندی^{۱۲}، ۲۰۱۸).

همچنین در راستای تحقق اهداف توسعه پایدار، استراتژی پایداری به طور فزاینده‌ای به عنوان یکی از چالش‌های مهم در عصر حاضر شناخته شده است. موضوعاتی در راستای توسعه پایدار، از قبیل تغییر اوضاع جهانی در حوزه اجتماعی شامل؛ فقر، نابرابری، بی‌عدالتی، تبعیض، روابط سازنده و موثر؛ در حوزه زیست محیطی نیز شامل از بین رفتن منابع طبیعی، آلودگی‌های آب، خاک و هوا، استفاده ناپایدار از منابع در بین مردم، دولت‌ها و سازمان‌ها که متداول تر شده است. در نتیجه فشار بر کسب و کارها برای بکارگیری اصول توسعه پایدار در برنامه‌ها و فعالیت‌های آنان در حال افزایش است (کانتل و همکاران^{۱۳}، ۲۰۲۰). همانگونه که فشار به بسط و توسعه گزارشگری و پاسخگویی در حوزه عملکرد اقتصادی با هدف پایداری، برای سهامداران مرسوم بوده، این مهم نیز به عملکرد پایداری برای همه ذینفعان، در گزارش‌های جدید پایداری لحاظ می‌گردد. همچنین نیاز به نوآوری در مدل‌های کسب و کار که می‌تواند مزیت رقابتی آنان را ارتقاء بخشیده، و باید با توجه به نیازمندی آنها به موضوعات جدید پایداری در حوزه‌های اجتماعی، زیست محیطی و اقتصادی، بازنگری مدل‌های کسب و کار صورت گیرد (الوچینا و راک^{۱۴}، ۲۰۱۸).

تحقق پایداری و توسعه پایدار امکان پذیر است ولی دنیا به نوآوری نیاز دارد که بتواند چالش توسعه پایدار را مرتفع نماید. نوآوری مدل‌های کسب و کار مبتنی پایداری می‌تواند نقش مهمی در مرتفع کردن این چالش‌ها داشته باشند (بوچن و گرادتس^{۱۴}، ۲۰۲۰). به همین دلیل برخی کسب و کارها، مدل کسب و کار خود را بازطراحی می‌کنند تا نوآوری لازم را در آن ایجاد نمایند (جلدرس-ویز، گامبتا، ماسا و جلدرس-اسکانیا^{۲۰۲۱}؛ سزاچوروسکی، ۲۰۲۱).

بسیاری از کسب و کارها مسائل پایداری را مهم می‌دانند و استراتژی پایداری شرکتی را طراحی می‌کنند. با این حال، تدوین استراتژی پایداری به این معنی نیست که شرکت در توسعه پایدار پیشرفت خواهد کرد؛ زیرا عوامل موثر دیگری هم در تحقق آن دخیل است (بلینوا، پونومارنکو و تسووسکایا، ۲۰۲۳). مدل کسب و کار حد واسط بین استراتژی کسب و کار و فرایندهای اجرایی آن می‌باشد، که می‌تواند فرایند تحقق استراتژی را با راهنمایی و هدایت فرایندهای اجرایی، محقق نماید (راچینگر و همکاران^{۱۵}، ۲۰۱۸). خوشبختانه بحران‌های پایداری از دید مدیران کسب و کار دور نمانده است؛ به همین دلیل، پایداری را در مدل‌های کسب و کار خود برای تحقق استراتژی پایداری مد نظر قرار داده‌اند

¹⁰ Aluchna & Rok

¹¹ Nosratabadi et al

¹² Lakshmi & Kennedy

¹³ Cantele et al

¹⁴ Bocken & Geradts

¹⁵ Rachinger et, al

(بوچن، ۲۰۲۳). اما مساله اصلی کسب و کارها تدوین استراتژی (پایداری) نبوده بلکه آنها در اجرای استراتژی چالش دارند (کاپلان و نورتون^{۱۶}، ۲۰۰۸).

بنابراین هدف اصلی از این پژوهش بررسی و مقایسه بوم‌های کسب و کار مطرح دنیا به خصوص بوم استروالدر و چرنو بوده و سپس ترکیب آنها با هم و با مفاهیم توسعه پایدار و پایداری شرکتی می‌باشد؛ تا بتوان با ارائه بوم کسب و کار پایدار جدید با هدف دستیابی به پایداری شرکتی، استراتژی پایداری را محقق نمود.

مروری بر مبانی نظری و پیشینه تحقیق:

چالش‌های حوزه زیست محیطی و اجتماعی باعث شده است که توجه بر توسعه پایدار توسط کسب و کارها بیشتر از پیش مورد توجه قرار گیرد (کارگر شورکی، ۲۰۲۲)؛ و نوآوری در مدل‌های کسب و کار یکی از مهمترین اقدامات آنان برای تحقق پایداری کسب و کار در عصر دیجیتال می‌باشد (حاجی حیدری و همکاران، ۲۰۲۲). به همین دلیل در ارائه به بررسی دقیق تر مدل کسب و کار، توسعه پایدار، مدل کسب و کار پایدار و پایداری شرکتی پرداخته شده است.

مدل کسب و کار

واژه مدل کسب و کار از سال‌های پایانی قرن بیستم و با ظهور کسب و کارهای مبتنی بر فناوری اطلاعات، مشهور و مهم شد (جانسون^{۱۷}، ۲۰۱۸). مدل کسب و کار دورنمایی از مسیری می‌باشد، که یک شرکت برای بازار ارزش خلق می‌کند (چرنو^{۱۸}، ۲۰۱۷). یک مدل کسب و کار، نحوی انجام صحیح کسب و کار بوده بطوریکه که شرکت بتواند برای بقای خودش در آمد ایجاد نماید (دسیلوا و ترکمن^{۱۹}، ۲۰۱۳). بوم یا مدل کسب و کارها در سازمان‌های عصر دیجیتال تغییر یافته است. طی دو دهه اخیر به دلیل توسعه و رشد فناوری اطلاعات، کسب و کارها تحت تاثیر مفهوم تحول دیجیتال قرار گرفته و در مجبور به نوآوری در مدل کسب و کار خود شده‌اند (محمدیان و همکاران، ۲۰۲۲). مفهوم بوم یا مدل کسب و کار به عنوان پایه‌ای برای به تصور کشیدن تغییرات فناوری، پس از سال ۲۰۰۰ استفاده می‌گردد. برای این دوره، عناصر اصلی مدل یا بوم کسب و کار و محرک‌های تحول آن‌ها متحول شده‌اند. به معنای کلی، تحول دیجیتال می‌تواند به عنوان اصلاح، انطباق پذیری (یا سازگاری) مدل‌های کسب و کار تعریف شود (کوتاربا^{۲۰}، ۲۰۱۸). مدل‌های کسب و کار حد واسط بین استراتژی و فرایندهای کسب و کار قرار گرفته و نقش مهمی در تحقق اهداف کسب و کار دارد. مکتب استراتژی در حوزه مدل‌های کسب و کار بیان می‌کند که چگونه می‌توان با انتخاب درست و پیاده‌سازی مدل مناسب کسب و کار، به خلق ارزش و ایجاد مزیت رقابتی پایدار اقدام کرد (دسیلوا و ترکمن، ۲۰۱۳).

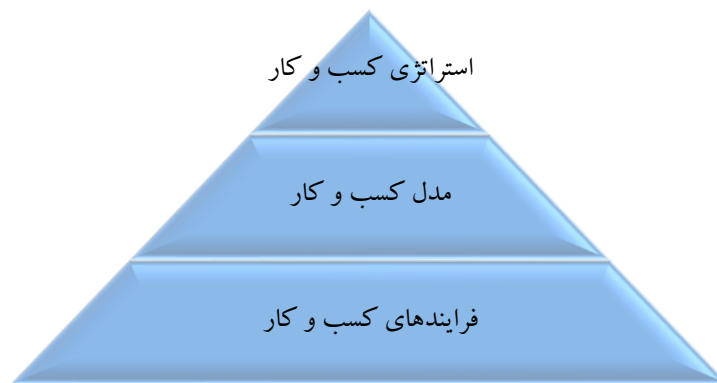
¹⁶ Kaplan & Norton

¹⁷ Johnson

¹⁸ Chernev

¹⁹ Da Silva & Trkman

²⁰ Kotarba



شکل ۱) ارتباط بین مدل کسب و کار با استراتژی و فرایندهای کسب و کار (تیس^{۲۱}، ۲۰۱۸)

بوم کسب و کار توسط دانشگاهیان و مدیران کسب و کارها به عنوان الگویی برای نقشه برداری و یافتن راه‌هایی برای خلق ارزش مورد توجه قرار گرفته است (اسنیهور و بوچن^{۲۲}، ۲۰۲۲). مدل کسب و کار دورنمایی از مسیری برای خلق ارزش در بازار برای سه گروه مشتریان، همکاران و شرکت می‌باشد (چرنو، ۲۰۱۷). مدل کسب و کار در اصل روشی است که یک کسب و کار، تجارت می‌کند. بوم کسب و کار دارای ۹ بخش بوده که اولین بار توسط استروالدر و پیگنور^{۲۳} (۲۰۱۰) ارائه شده است (بوچن، ۲۰۲۳).

توسعه پایدار و مدل کسب و کار

از سال ۲۰۱۵ به بعد و تصویب اهداف ۱۷ گانه توسعه پایدار سازمان ملل و الزام آور بودن رعایت آنها طی سال‌های آینده، مدل‌های کسب و کار تحت تاثیری چالش‌پایداری نیز قرار گرفتند. این موضوع یکی از چالش‌های بنیادین کسب و کارها بوده و بطور فزاینده‌ای، اهمیت آن در مدل‌های کسب و کار بیشتر شده است. ابعاد پایداری شامل؛ مردم، سیاره و سود بوده که اینگونه تعریف می‌شوند:

- مردم^{۲۴}: بعد حوزه اجتماعی؛ به برابری انسان‌ها و ایجاد فرصت‌های مناسب برای دسترسی به منابع با توجه به نیازهای اولیه و اصلی آنان مانند هوای سالم، آب، غذا و توسعه زندگی از طریق ارتقای شرایط زندگی مانند مراقبت‌های بهداشتی، درمانی و آموزشی اشاره دارد.
- سیاره^{۲۵}: بعد محیط زیست؛ به زمین و کاهش اثرات مخرب رد پای انسان در آن به خصوص موضوع ایجاد آلودگی‌های سه گانه آب، خاک و هوا؛، تخریب لایه ازن، گازهای گلخانه‌ای، زباله‌های عمومی و صنعتی غیر قابل تجزیه، تخریب جنگل، ماهیگیری بیش از حد و غیره اشاره دارد.

²¹ Teece

²² Snihur & Bocken

²³ Osterwalder & Pigneur

²⁴ People

²⁵ Planet

➤ سود^{۲۶}: بعد اقتصادی؛ که تولید کالاها و خدمات یک پیش نیاز برای بهبود شرایط زندگی در سطح ملی و بین المللی است و به سودآوری پایدار اقتصادی اشاره دارد (آگارد^{۲۷}، ۲۰۱۹).

افزایش چالش‌های ناشی از کاهش منابع آب، آلودگی هوا، شاخص‌های پایین توسعه انسانی، رشد اقتصادی پایین و تغییرات آب و هوایی منجر به بحران‌ها و نگرانی سیاست‌گذاران، متخصصان و دانشگاهیان گردیده است (شاکیل و همکاران^{۲۸}، ۲۰۲۰). از این رو بازآفرینی و نوآوری سریع و موفقیت آمیز به سمت ایجاد مدل‌های کسب و کار پایدار به عنوان منبع مهم کسب مزیت رقابتی پایدار و به عنوان اهرم اصلی برای بهبود عملکرد پایدار سازمان‌ها معرفی شده است (گیسدورفر و همکاران، ۲۰۱۸).

مدل کسب و کار پایدار

مفاهیم همچون مدل کسب و کار^{۲۹}، نوآوری مدل کسب و کار^{۳۰} و نوآوری مدل کسب و کار پایدار^{۳۱} اصولاً مربوط به عصر دیجیتال برای پیاده‌سازی اقتصاد دوار، در ادبیات سازمانی گسترش یافته‌اند (شاکیل و همکاران، ۲۰۲۰). مدل کسب و کار می‌باشد، که می‌تواند به کسب و کارها کمک نماید که چگونه به روشی تکرارپذیر به خلق ارزش برای مشتری پرداخته و در عین حال نیز بتواند برای خود کسب و کار نیز ارزش خلق کند. برای اینکه بتوان مهم‌ترین و اساسی‌ترین ابعاد خلق ارزش برای مشتریان را به نمایشی ساده بیان نمود، باید ابتدا یک الگو و یا بوم مناسبی را ارائه کرد که نام آن را می‌توان مدل کسب و کار نماید (جانسون، ۲۰۱۸).

مدل کسب و کار که نشان دهنده منطق نحوی تجارت و خلق ارزش برای مشتریان و شرکت‌ها و نیز توصیف کننده توانایی ایجاد، تحویل و تسخیر ارزش برای کسب و کار می‌باشد (تیس، ۲۰۱۸). مدل‌های کسب مبتنی بر بوم کسب و کار استروالدر شامل اجزاء ارزش پیشنهادی (لی، کو، لیو و لو^{۳۲}، ۲۰۲۰؛ بوچن و همکاران، ۲۰۱۹؛ جانسون، ۲۰۱۸)؛ خلق ارزش، تحویل ارزش و تسخیر ارزش می‌باشند (آگارد، ۲۰۱۹؛ پاریدا و همکاران^{۳۳}، ۲۰۱۹؛ بوچن و همکاران، ۲۰۲۰). ابعاد چهارگانه مدل کسب و کار در شکل ۱ نمایش داده شده است.

²⁶ Profit

²⁷ Aagaard

²⁸ Shakeel et al

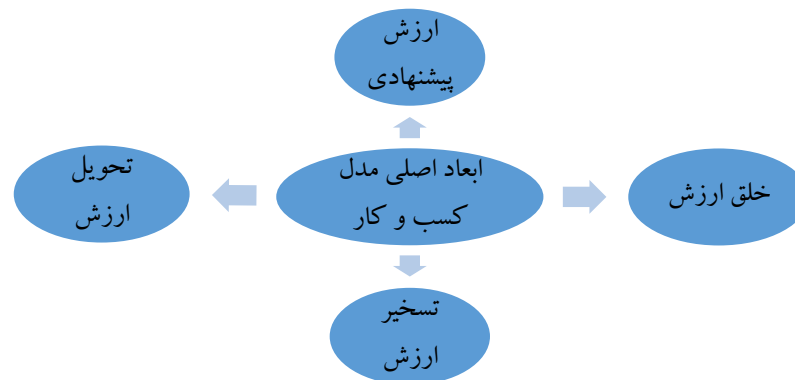
²⁹ Business Model Innovation (BMI)

³⁰ Business Model Innovation (BMI)

³¹ Sustainable Business Model Innovation (SBMI)

³² Li, Cao, Liu & Luo

³³ Parida



شکل ۲) ابعاد اصلی مدل کسب و کار مبتنی بر بوم استروالدر (بوچن و همکاران، ۲۰۱۹، جانسون، ۲۰۱۸)

پایداری شرکتی

پایداری شرکتی را اینگونه تعریف می‌کنند: "گنجاندن نگرانی‌های اجتماعی و زیست‌محیطی در عملیات تجاری و در تعامل با سهامداران". پایداری شرکتی مبتنی بر مفاهیم پایداری و توسعه پایدار است، که به "امکان شکوفا شدن زندگی انسان و سایرین بر روی زمین برای همیشه" و "برآوردن (ارائه) نیازهای حال بدون به خطر انداختن توانایی نسل‌های آینده برای برآوردن نیازهای خود است". این مفاهیم در کسب و کار به معنی "برآوردن نیازهای سهامداران فعلی یک شرکت بدون به خطر انداختن توانایی آن برای برآوردن نیازهای سهامداران آینده اشاره دارد" (پارک^{۳۴}، ۲۰۲۳). برای دستیابی به پایداری شرکتی، شرکت‌ها نه تنها دارای مسئولیت‌های اقتصادی، بلکه دارای مسئولیت‌های زیست‌محیطی، اجتماعی و حاکمیت شرکتی^{۳۵} هستند (پارک، ۲۰۲۳؛ شالهورب و هوساینی^{۳۶}، ۲۰۲۳؛ رامیو و همکاران^{۳۷}، ۲۰۲۱).

شکل ۳ و ۴ بوم کسب و کار استروالدر و پیگنور (۲۰۱۰)، مبتنی بر ابعاد چهارگانه و بوم کسب و کار چرنو (۲۰۱۷)، مبتنی بر ابعاد سه‌گانه را به خوبی نمایش می‌دهد.

روش‌شناسی تحقیق:

روش تحقیق در این پژوهش بر اساس روش کیفی مرور سیستماتیک^{۳۸} بوده که مبتنی بر بررسی و تحلیل منابع ثانویه بطور سیستماتیک و نظام‌یافته در راستای اهداف پژوهش می‌باشد. چرا که بررسی و مطالعاتی که بصورت پراکنده انجام می‌شود، فقط قسمتی از پازل و تصویر کامل را نمایش می‌دهد؛ در صورتیکه ارزش یک بررسی سیستماتیک در ۱- برنامه‌ریزی جهت انجام مطالعه سیستماتیک ۲- شناسایی و انتخاب منابع معتبر ۳- استخراج اطلاعات از منابع بررسی شده ۴- اجرا با

³⁴ Park

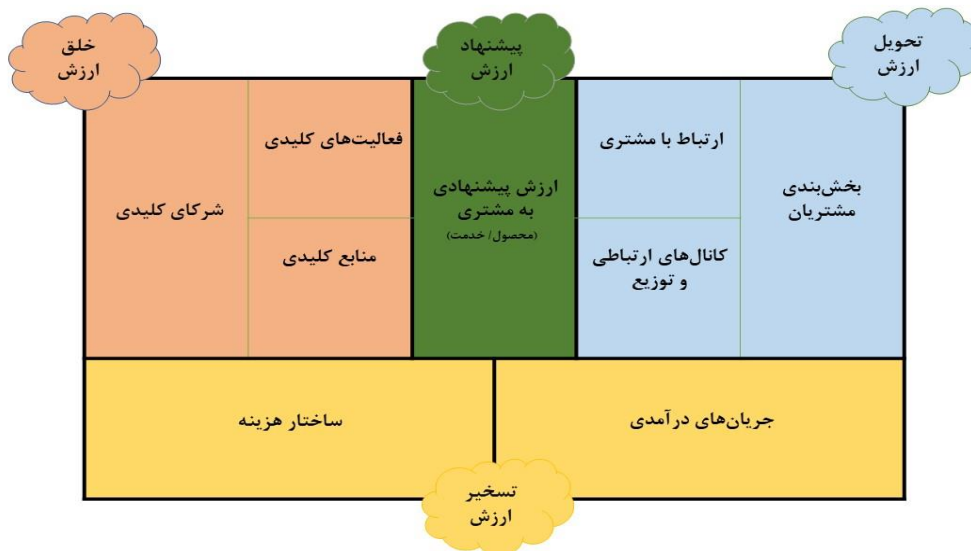
³⁵ corporate governance

³⁶ Shalhoob & Hussainey

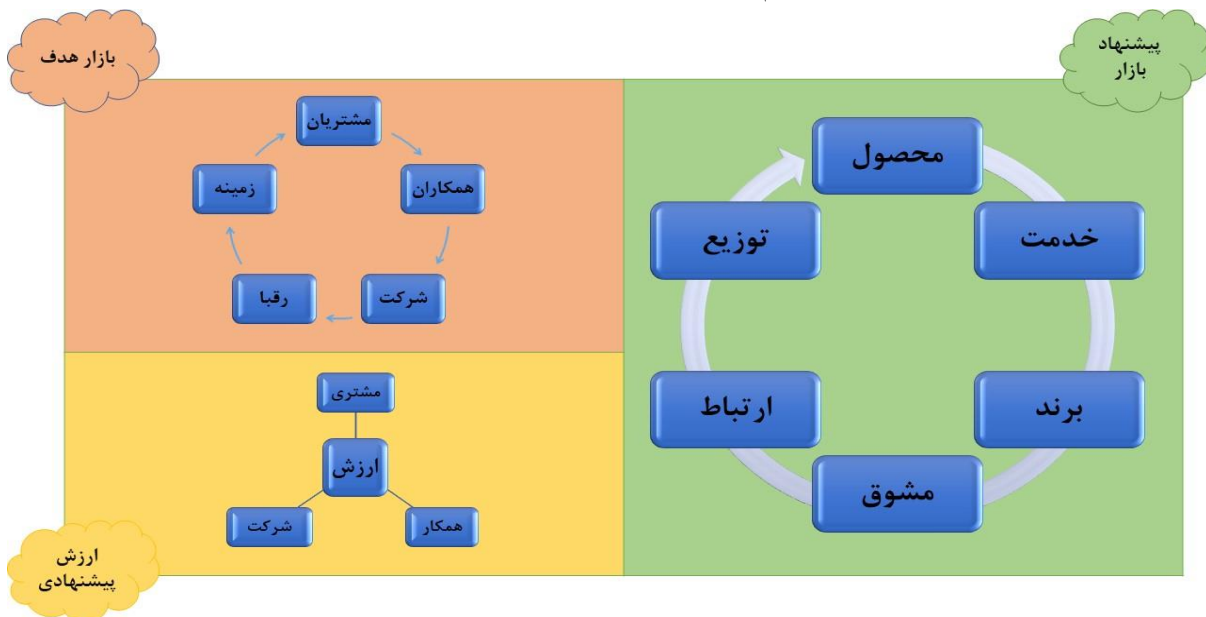
³⁷ Raimo et al

³⁸ Systematic Literature Review

هدف تحلیل یافته‌ها بطور منظم و سازمان یافته بوده و این امکان برای پژوهشگر فراهم می‌شود که نمایی کلی از موضوع را بررسی و جمع‌بندی نماید (اوکولی و شابران^{۳۹}، ۲۰۲۰).



شکل ۳) بوم کسب و کار استروالدِر و پیگنور (۲۰۱۰)



شکل ۴) بوم کسب و کار چرنو (۲۰۱۷)

³⁹ Okoli & Schabram

یافته‌های پژوهش:

پس از بررسی بوم و مدل‌های کسب و کار پایدار و همچنین پایداری شرکتی بر اساس آنچه در مقدمه و مروری بر مبانی نظری و پیشینه تحقیق آمده است. لذا مطابق جدول ۴ معیارهای پذیرش و عدم پذیرش پژوهش تعیین گردیده است.

جدول ۴) معیارهای پذیرش و عدم پذیرش پژوهش‌ها

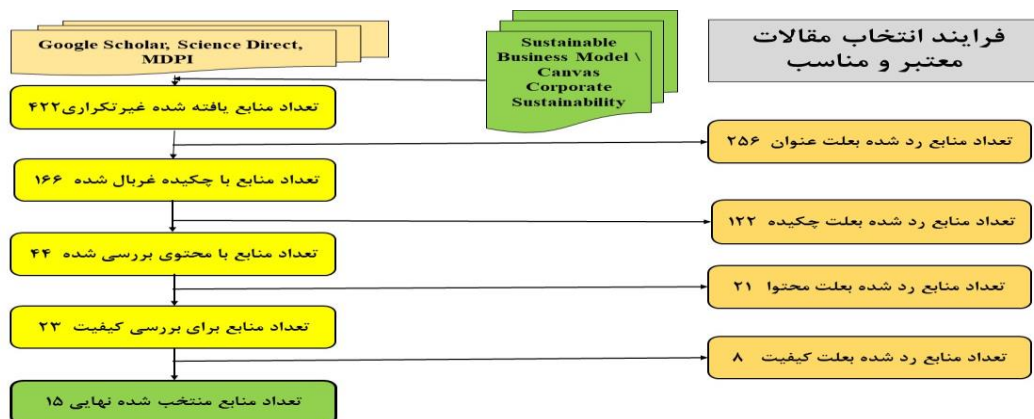
معیار	معیار پذیرش	معیار غیر پذیرش
زبان	انگلیسی	غیر انگلیسی
زمان	۲۰۱۳-۲۰۲۳	قبل و بعد از ۲۰۱۳
موضوع	مدل (بوم) کسب و کار پایدار، پایداری شرکتی	سایر مفاهیم
نوع	مقاله و کتاب	سایر موارد

در مرحله بعد بر اساس سه پایگاه اطلاعاتی Google Scholar و Science Direct و MDPI مقالات و کتب مرتبط با موضوع و بر اساس ۲ کلید واژه مدل (بوم) کسب و کار پایدار، پایداری شرکتی جستجو شدند. نتایج بدست آمده در جدول ۵ نمایش داده شده است.

جدول ۵) انتخاب واژگان

ردیف	عنوان/کلید واژه	Title\ Keywords	تعداد منابع
۱	پایداری شرکتی	Corporate Sustainability	۱۸۷
۲	بوم / مدل کسب و کار پایدار	Sustainable Business Model \ Canvas	۲۳۵
	مجموع	Total	۴۲۲

منابع منتخب نهایی به شرح شکل ۵ ارائه می‌شوند.



شکل ۵) فرایند انتخاب مقالات نهایی

خلاصه منابع مطالعه و بررسی شده به یافته‌های جدول ۶ منتج شده است.

جدول ۶) خلاصه وجوه و ابعاد استخراج شده از بررسی منابع

وجه / بعد	بعد ۱	بعد ۲	بعد ۳	بعد ۴
پایداری شرکتی	نتایج اقتصادی	نتایج اجتماعی	نتایج زیست محیطی	
بوم استروالدر	ارزش پیشنهادی	خلق ارزش	تحویل ارزش	تسخیر ارزش
بوم چرنو	ارزش پیشنهادی	پیشنهاد بازار	بازار هدف	

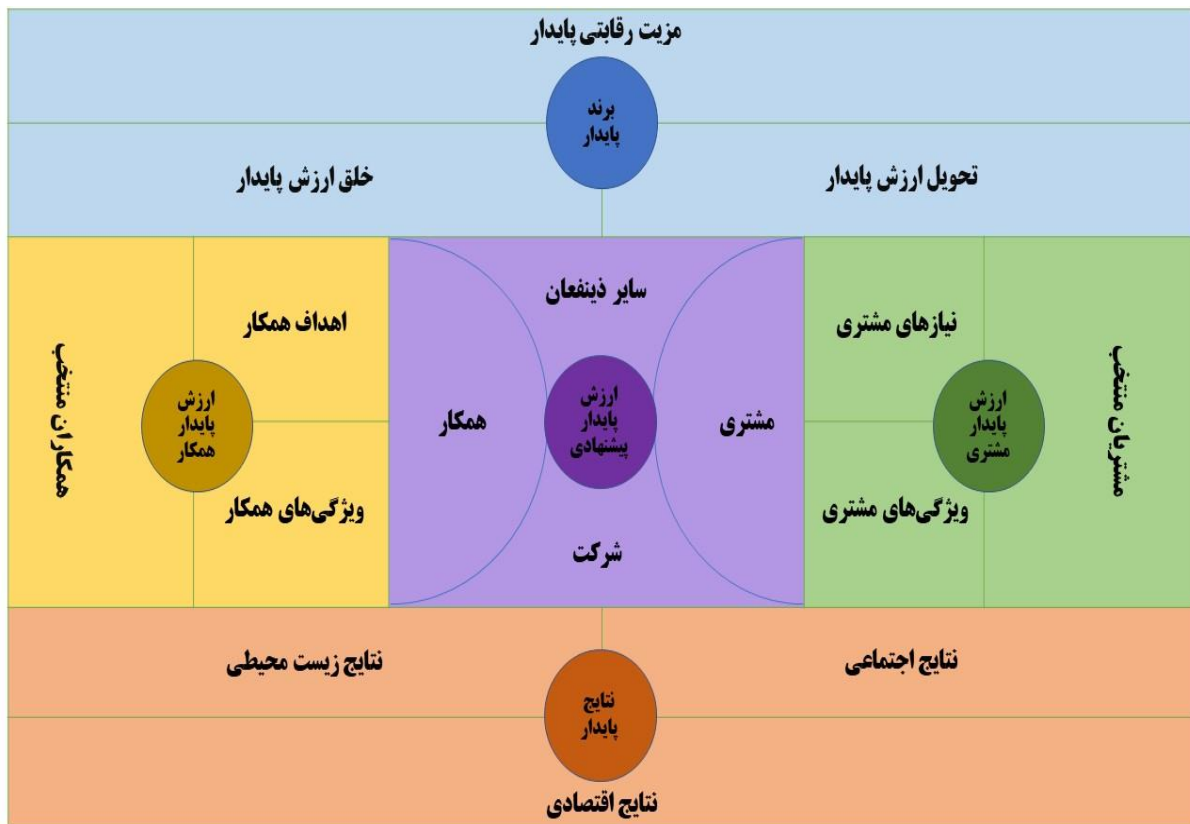
یکی از ابعادی که محقق به بوم جدید اضافه کرده است، بعد برند می‌باشد. چرا که به قول چرنو (۲۰۱۸) برند قوی تاثیر زیادی برای ایجاد و خلق مزیت رقابتی پایدار در کسب و کارها دارد. به همین دلیل یکی از ابعادی که در بوم پیشنهادی ارائه شده است؛ ارزش برند پایدار می‌باشد. برند وابستگی بسیار زیادی هم به حوزه مشتریان و هم بخش همکاران دارد. این دو نتیجه تحویل ارزش پایدار و خلق ارزش پایدار بر اساس بوم کسب و کار استروالدر بوده و در نهایت مجبور مزیت رقابتی پایدار می‌گردد.

بحث و نتیجه‌گیری

مدل پیشنهادی بر اساس یافته‌های حاصل از بررسی سیستماتیک منابع منتخب با الگوبرداری و ترکیب بوم کسب و کار استروالدر و چرنو در شکل ۶ نمایش داده شده است. همانگونه که در مشخص است در این بوم ۵ بعد شامل: ۱- ارزش پایدار پیشنهادی؛ برای ۴ گروه مشتری، همکار، شرکت و سایر ذی‌نفعان همچون طبیعت ۲- ارزش پایدار مشتری؛ که از بخش‌های انتخاب مشتری، نیازهای مشتری و ویژگی‌های مشتری می‌باشد ۳- ارزش پایدار همکار؛ که از بخش‌های انتخاب همکار، اهداف همکار و ویژگی‌های همکار تشکیل شده است ۴- ارزش برند؛ که شامل سه بخش تحویل ارزش پایدار که مرتبط با مشتریان بوده و بخش خلق ارزش که مرتبط با همکاران می‌باشد و نهایتاً کسب مزیت رقابتی که می‌توان گفت حاصل دو بخش قبل است و در نهایت بعد آخر ۵- نتایج پایدار؛ که شامل نتایج اجتماعی، زیست محیطی و اقتصادی می‌باشد.

محدودیت‌های پژوهش تعداد کم منابع مرتبط با بوم کسب و کار چرنو بود و به خصوص اینکه بر اساس این بوم پایداری در هیچ منبعی یافت نشد.

در انتها پیشنهاد می‌گردد در یک پژوهش مستقل دیگر شاخص‌های سنجش برای هر یک از ابعاد و مولفه‌های پیشنهادی در این بوم کسب و کار پایدار تدوین گردد. همچنین سایر چالش‌های دیگر همچون تحول دیجیتال نیز در بازنگری بوم کسب و کار مورد توجه قرار گیرد.



شکل ۶) بوم کسب و کار پایدار نهائی

منابع:

Aagaard, Annabeth. (2019). Book: *Digital Business Models*.

Aluchna, Maria; Rok, Boleslaw. (2018). Book: *Sustainable Business Models* (Moratis, Lars; Melissen, Frans; O. Idow; Samuel) (pp.41-62).

Blinova, E., Ponomarenko, T., & Tesovskaya, S. (2023). Key Corporate Sustainability Assessment Methods for Coal Companies. *Sustainability*, 15(7), 5763.

Bocken, Nancy MP. (2023). Business models for sustainability. *Management Review*, 53(3), 41-49.

Bocken, N. M., & Geradts, T. H. (2020). Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 53(4), 101950.

Bocken, N.M.P.; Boons, F.; Baldassaree, B. (2019). Sustainable business model experimentation by understanding ecologies of business models. *J. Journal of Cleaner Production*, 208, 1498-1512.

Cantele, Silvia; Moggi, Sara; Campedelli, Bettina. (2020). Spreading Sustainability Innovation through the Co-Evolution of Sustainable Business Models and Partnerships. *Sustainability*, su12031190.

Chernev, A. (2017). *The business model: how to develop new products, create market value and make the competition irrelevant*. Cerebellum Press.

Chernev, A. (2018). *Strategic marketing management*. Cerebellum Press.

Czachorowski, Karen V. (2021). Cleaning Up Our Act: Systems Engineering to Promote Business Model Innovation for the Offshore Exploration and Production Supply Chain Operations. *Sustainability*. Su13042113.

DaSilva, Carlos M.; Trkman, Peter. (2013). Business Model: What It Is and What It Is Not. *Long Range Planning*, 1-11.

Geissdoerfer, Martin; Vladimirova, Doroteya; Evans Steve. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*. 401-416.

Geldres-Weiss, Valeska V.; Gambetta, Nicolás; Massa, Nathaniel P.; Geldres-Weiss, Skania L. (2021). *Sustainability*. Su13031065.

Hajiheydari, N., Kargar Shouraki, M., Vares, H., & Mohammadian, A. (2022). Digital sustainable business model innovation: applying dynamic capabilities approach (DSBMI-DC). *foresight*.

Jahnsen, Mark. (2018). Book: *Reinvent Your Business Model*.

Jørgensen, Sveinung; Pedersen, Lars Jacob Tynes. (2018). Book: *RESTART Sustainable Business Model Innovation*.

Kaplan, Robert S; Norton, David P. (2008). The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage.

Kotarba, Marcin. (2018). Digital Transformation of Business Models. *Foundations of Management*, Vol. 10 (2018), ISSN 2080-7279.

Lakshmi.R, Vasantha; Kennedy, Hanuman S. (2018). Sustainable Business Model: A Theoretical Framework for Manufacturing Firms. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)* PP—01-04.

Li, X., Cao, J., Liu, Z., & Luo, X. (2020). Sustainable business model based on digital twin platform network: The inspiration from haier's case study in China. *Sustainability*, 12(3), 936.

Mohammadian, A., Vares, S. H., Hajiheydari, N., Khajeheian, D., & Kargar Shouraki, M. (2022). Analyzing the interaction of key factors of Sustainable Business Model Innovation in the Digital Age Based on Dynamic Capabilities Using An integrative meta-synthesis and interpretive structural modeling (ISM) approach. *Journal of Information Technology Management*, 14(1), 20-40.

Nosratabadi, Saeed; Mosavi, Amir; Shamshirband, Shahaboddin; Kazimieras Zavadskas, Edmundas; Rakotonirainy, Andry; Chau, Kwok Wing; (2019). Sustainable Business Models: A Review. *Sustainability*. su11061663.

Okoli, C., & Schabram, K. (2010). A guide to conducting a systematic literature review of information systems research.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Vol. 1). John Wiley & Sons.

Parida, Vinit; Sjödin, David; Reim, Wiebke. (2019). Reviewing Literature on Digitalization, Business Model Innovation, and Sustainable Industry: Past Achievements and Future Promises. *Sustainability*, su11020391.

Park, S. B. (2023). Bringing strategy back in: Corporate sustainability and firm performance. *Journal of Cleaner Production*, 136012.

Rachinger, Michael; Rauter, Romana; Müller, Christiana; Vorraber, Wolfgang; Schirgi, Eva. (2018). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 2018-0020.

Raimo, N., Caragnano, A., Zito, M., Vitolla, F., & Mariani, M. (2021). Extending the benefits of ESG disclosure: The effect on the cost of debt financing. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(4), 1412-1421.

Romero, María Camila; Lara, Paola; Villalobos, Jorge. (2021). Evolution of the Business Model: Arriving at Open Business Model Dynamics. *Journal of Open Innovation*. Joitmc7010086.

Shakeel, Jawaria; Mardani, Abbas; Gholamzadeh Chofreh, Abdoulmohammad; Ariani Goni, Feybi; Klemeš, Jiří Jaromír. (2020). Anatomy of Sustainable Business Model Innovation. *Journal of Cleaner Production*.

Shalhoob, H., & Hussainey, K. (2023). Environmental, Social and Governance (ESG) Disclosure and the Small and Medium Enterprises (SMEs) Sustainability Performance. *Sustainability*, 15(1), 200.

Kargar Shouraki, M. (2022). Digital Sustainable Human Resource Management Model: Based on Dynamic Capabilities. *Management Studies in Development and Evolution*, 31(105), 65-101.

Snihur, Y., & Bocken, N. (2022). A call for action: The impact of business model innovation on business ecosystems, society and planet. *Long Range Planning*, 55(6), 102182.

Teece, D.J. Business models and dynamic capabilities. *Long Range Plan*. 2018, 51, 40–49.

Vidmar, Doroteja; Marolt, Marjeta; Pucihar, Andreja. (2021). Information Technology for Business Sustainability: A Literature Review with Automated Content Analysis. *Sustainability*. doi.org/10.3390/su13031192.

www.weforum.org/reports/globalrisks-report-2023/