

جعبه سیاه سودآوری در شرایط ناپایدار: نقش نوآوری بوم کسب و کار پایدار دیجیتال

محمدکارگر شورکی^۱، سید حامد وارث^۲، محمدرضا امامی^۳، نرگس نبی‌زاده^۴، محمدجواد بنازاده^۵

^۱ دانش‌آموخته دکتری تخصصی (PhD) دانشگاه تهران، استاد مدعو دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران؛

mk.shouraki@ut.ac.ir

^۲ مدیر گروه استراتژی و سیاستگذاری کسب و کار دانشگاه تهران، تهران، ایران؛

vares@ut.ac.ir

^۳ عضو هیئت مدیره هولدینگ حمل و نقل بنیاد مستضعفان و مشاور ریاست کمیته دیوان محاسبات مجلس شورای اسلامی، تهران، ایران؛

^۴ دانش‌آموخته دکتری تخصصی (PhD) دانشگاه تهران، استاد مدعو دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران؛

narges.nabizade@ut.ac.it

^۵ دانشجوی دکتری تخصصی (PhD) مهندسی مالی دانشگاه تهران، تهران، ایران؛

m.j.bannazadeh@ut.ac.ir

چکیده

چرا برخی از کسب و کارها از برخی دیگر سودآورترند؟ چرا این میزان سودآوری و فاصله آن در عصر ناپایداری، بسیار کمتر شده است؟ آیا کسب و کارها با ارائه یک محصول و یا خدمت جدید به سودآوری بالا دست یافته‌اند؟ و یا اینکه تغییراتی را در فرایندهای کسب و کارها آنها باعث این موفقیت شده است؟ آیا داشتن پرسنل و مدیران توانمند و شایسته به تنهایی می‌تواند باعث موفقیت کسب و کار و سودآوری پایدار آنها در عصر دیجیتال گردد؟ آیا داشتن استراتژی‌های شفاف و مناسب تدوین شده است می‌تواند باعث سودآوری پایدار کسب و کارها شوند؟ اینها سوالاتی هست که در دنیای کسب و کار بسیار زیاد مطرح شده است. به همین دلیل این مقاله به دنبال رمزگشایی از جعبه سیاه سودآوری پایدار کسب و کار در عصر تحول دیجیتال است. بر اساس بررسی و نتایج کسب شده در این مقاله، جعبه سیاه سودآوری؛ در نوآوری مدل کسب و کار سازمان‌ها آنها نهفته شده است. وقتی به بررسی علل موفقیت کسب و کارهای مطرح دنیا پرداخته می‌شود، شرط لازم برای موفقیت آنها نه هدف و استراتژی مکتوب، نه ارائه محصولات و خدمات جدید، نه منابع مالی و انسانی برجسته و نه حتی بکارگیری فناوری‌های دیجیتال بوده؛ بلکه نوآوری مدل کسب و کار آنها، همراه با بکارگیری سایر عوامل می‌باشد. روش تحقیق، بر اساس بررسی سیستماتیک با کلیدواژه‌های مدل کسب و کار دیجیتال، مدل کسب و کار پایدار، پایداری تحول دیجیتال، در سه پایگاه اطلاعاتی معتبر Science Direct و Scopus و Web of Science بوده، که پس از چند مرحله غربالگری و بررسی، نهایتاً ۳۲ مقاله از مجلات معتبر، به عنوان مقالات نهایی برای بررسی دقیق‌تر منتخب گردیده است. یافته‌های حاصل از نتایج بررسی مقالات، شامل ۵ بعد و ۱۵ مولفه بوده که در نهایت بوم کسب و کار برای سودآوری پایدار در عصر دیجیتال ارائه می‌گردد.

واژه‌های کلیدی: مدل کسب و کار دیجیتال، مدل کسب و کار پایدار، سودآوری کسب و کار، بوم کسب و کار، شرایط ناپایدار.

مقدمه

مدل کسب و کار فرمولی برای سودآوری بنگاه اقتصادی است [۱]. اما طی سال‌های اخیر کسب و کارها دچار ناپایداری شده‌اند که عمداً ناشی از دو چالش مهم؛ پایداری و تحول دیجیتال، می‌باشد [۲، ۳، ۴ و ۵]. هم دیجیتالی‌شدن و هم پایداری بر ساختار مدل کسب و کار در مسیر تکاملی آن تاثیر می‌گذارند [۶]. اما نکته مهم این است که، خود چالش تحول دیجیتال می‌تواند محرکی برای پایداری کسب و کارها باشد [۷، ۸ و ۹]. بنابراین در شرایط ناپایدار و متناسب با تغییرات کسب و کار مدل کسب و کار هم نیازمند نوآوری است. اما چرا نوآوری لازم است؟ چون در مباحث کسب و کاری برای تکامل و تحول در سازمان‌ها: "مدل‌های کسب و کار، موضوعی داغ است، آن هم به یک دلیل: سودآوری سریع" [۱]. چالش اول؛ موضوع پایداری بوده و مطابق با گزارش ۲۰۲۳ مجمع جهانی اقتصاد؛ مهم‌ترین ریسک‌های جهانی طی ۱۰ سال آینده در حوزه‌های زیست محیطی و اجتماعی می‌باشند [۱۰]. به همین دلیل تفکر نوآوری مدل کسب و کار پایدار و تاکید بر حداکثر سودآوری در کوتاه مدت به ایجاد ارزش افزوده در بلند مدت برای کلیه ذی‌نفعان تبدیل شده است؛ به طوری که کسب و کارها در کنار تاکید بر مسائل اقتصادی می‌بایستی بر مسائل اجتماعی و زیست‌محیطی نیز تاکید ویژه‌ای داشته باشند [۱۱]. طی چند سال گذشته پایداری به عنوان یک الزام مهم برای سازمان‌هایی بوده است، که به دنبال انطباق پذیری با محیط در حال تغییر کسب و کارها هستند و لذا برای پاسخ دادن به چالش‌های مهم در حوزه‌های اجتماعی، زیست‌محیطی و اقتصادی به یک نگرانی و موضوع استراتژیک اصلی سازمان‌ها تبدیل شده است [۱۲]. با این وجود این روندها و محرک‌ها مبتنی بر چالش‌های پایداری، مدیران غالباً سؤال می‌کنند که چگونه قرار است پایداری محقق گردد و مدل‌های کسب و کار سودآور و پایدار آن‌ها چگونه خواهد بود [۲، ۱۳ و ۱۴]. این مهم به خصوص در کشور ما که طی چند سال گذشته کسب و کارها دچار چالش‌های حوزه اقتصادی بوده‌اند اهمیت ویژه‌ای دارد.

چالش دوم؛ تحولات دیجیتال بوده و این تحولات مرتبط با محیط بیرونی و درونی سازمان‌ها و ایجاد فرصت‌های فن‌آوری ناشی از آن برای کسب و کارها می‌باشد [۲، ۱۳ و ۱۵]. در عصر دیجیتال، کسب و کارها فرصت‌های فناوری دیجیتال زیادی در اختیار دارند، که می‌توانند مدل‌های نوآورانه و هوشمندی را برای کسب و کار خود تدوین نمایند. در همین راستا روندهای اجتماعی به کسب و کارها این امکان را می‌دهد که محصولات و خدمات خود را به روش‌های جدید و جذاب به نسل جدیدی از مصرف‌کنندگان ارائه دهند. بطوریکه پاسخ دادن به نیاز این مصرف‌کنندگان باعث نوآوری در مدل کسب و کار می‌شود [۲ و ۱۶]. اگرچه امروزه همه از تحولات دیجیتال صحبت می‌کنند، اما تنها افزودن یک مولفه دیجیتال به کسب و کار موجود؛ آن را به صورت اساسی متحول نخواهد کرد. فناوری جدید می‌تواند نوآوری در مدل کسب و کار را امکان پذیر نماید، اما فناوری فقط یک ابزار است و هدف نیست. به عنوان مثال شرکت اپل اقدامی بسیار هوشمندانه‌تر از ارائه یک فناوری خوب در پوشش یک طراحی جذاب انجام داد؛ آن‌ها یک فناوری خوب را در پوشش یک مدل کسب و کار عالی ارائه دادند [۱۷]. اما چالش اصلی پایداری بوده و کسب و کارها برای مواجهه با ریسک‌های جهانی پایداری، نیازمند نوآوری در مدل‌های کسب و کار مبتنی بر فناوری‌های دیجیتال هستند [۱۸].

شکاف تحقیقاتی این پژوهش در این موضوع می‌باشد که؛ تعداد قابل توجهی پژوهش در ارتباط با موضوع مدل کسب و کار پایدار، مدل کسب و کار دیجیتال و پایداری تحول دیجیتال انجام شده است، ولی تعداد پژوهش‌هایی که از ترکیب آنها استفاده کرده باشد و نسبت به ارائه بوم کسب و کار با هدف سودآوری پایدار در عصر دیجیتال پرداخته باشد، بسیار کم بوده است. همچنین پژوهشی تحت عنوان جعبه سیاه سودآوری مبتنی بر نوآوری مدل کسب و کار پایدار دیجیتال، تا زمان انجام این پژوهش یافت نشد. بنابراین سوالات این پژوهش شامل موارد زیر می‌باشد:

- ابعاد بوم کسب و کار با هدف سودآوری پایدار در عصر دیجیتال کدامند؟
- مولفه‌های کسب و کار با هدف سودآوری پایدار در عصر دیجیتال کدامند؟

ادبیات نظری

تئوری بکار گرفته شده در این پژوهش در بخش مدل کسب و کار، مبتنی بر تئوری منبع محور^۱ [۱۹، ۲۰ و ۲۱]؛ در بخش پایداری، مبتنی بر تئوری کارآفرینی پایدار^۲ [۲۲]؛ در بخش تحول دیجیتال هم از تئوری استراتژی نوآوری دیجیتال^۳ [۲۳ و ۲۴] استفاده شده است. در تئوری منبع محور کسب و کار بر منابع، فعالیت‌ها و قابلیت‌های درونی خود تکیه کرده و به کمک آن اقدام به خلق ارزش می‌کنند. در تئوری کارآفرینی پایدار، کسب و کارها به دنبال ایجاد کسب و کار مبتنی بر ایده و نوآوری جدید در محصولات و خدمات خود بوده که بطور پایدار ادامه فعالیت دهند؛ و

¹ Resource-Based View (RBV)

² Sustainable Entrepreneurship Theory

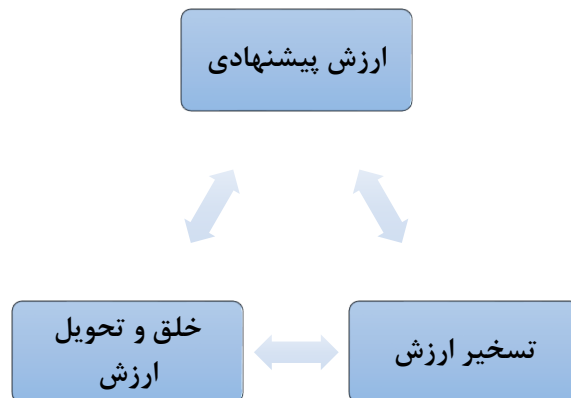
³ Digital Innovation Strategy

در تئوری استراتژی نوآوری دیجیتال هم کسب و کارها به دنبال بهره‌گیری هر بهتر و مناسب‌تر فناوری‌های دیجیتال در کسب و کار خود می‌باشند. در ادامه به بررسی مفاهیم مدل کسب و کار/ پایدار/ دیجیتال پرداخت شده است.

مدل کسب و کار

بسیاری از استراتژی‌های خوب بدلیل نداشتن یک نظام جامع و یکپارچه مدیریتی در عمل شکست می‌خورند [۲۶ و ۲۵]. از این رو مدل‌های کسب و کار بین استراتژی و فرایندهای اجرایی سازمان قرار دارند، که می‌توانند فرایند تحقق استراتژی را به کمک فرایندهای اجرایی، محقق نمایند [۲۸ و ۲۷]. مدل کسب و کار دورنمایی از نقشه‌ای هست که یک شرکت برای بازار خلق ارزش ترسیم می‌کند [۲۹]. مدل کسب و کار الگویی بوده که می‌تواند به کسب و کار کمک کرده تا چگونه به روشی تکرارپذیر به خلق ارزش برای مشتری بپردازد و در عین حال نیز بتواند برای خودش ارزش کسب کند [۱۷]. مدل کسب و کار نشان دهنده نحوی تجارت و خلق ارزش توسط شرکت و نیز توصیف کننده توانایی کسب، تحویل و تسخیر ارزش برای کسب و کار می‌باشد [۳۰]. بنابراین یک کسب و کار خیلی سریع می‌تواند موفق و سودآور شود. شاید این سوال ساده مطرح گردد؛ چطور؟ تنها جواب منطقی، داشتن یک مدل کسب و کار مناسب است [۱].

مدل‌های کسب شامل اجزاء ارزش پیشنهادی [۱۱، ۱۷ و ۴]؛ خلق ارزش، تحویل ارزش و تسخیر ارزش می‌باشند [۳۱، ۳۲، ۳۳ و ۲۰]. ابعاد مدل کسب و کار در شکل ۱ نمایش داده شده است.



شکل (۱) ابعاد اصلی مدل کسب و کار [۱۱ و ۱۷].

ساختار اساسی همه کسب و کارهای موفق معمولاً از چهار عنصر وابسته به یکدیگر تشکیل شده است که می‌توان آن‌ها را با سه بخش مجزا نشان داد. هر کسب و کار پرنقی با یک ارزش پیشنهادی مشتری قدرتمند به جلو هدایت می‌گردد، ارزش پیشنهادی مشتری می‌تواند یک محصول، خدمت یا تلفیقی از این دو باشد، که به مشتریان کمک کرده تا کاری که می‌خواهند انجام بدهند را موثرتر، راحت‌تر یا کارآمدتر و با قیمت مناسب‌تر و به صرفه‌تر انجام دهند. ارزش پیشنهادی، نحوه ایجاد ارزش توسط کسب و کار را برای مجموعه معینی از مشتریان با یک قیمت معین را توصیف می‌نماید که شامل: چهار متغیر حیاتی و محاسبه‌های مالی شامل مدل درآمدی، ساختار هزینه، حاشیه سود مشخص به ازای هر واحد و سرعت حرکت منابع هستند. در پایان، منابع و فرایندهای کلیدی بوده، که ابزارهایی هستند که کسب و کار را قادر می‌کنند تا ارزش مورد نظر را به مشتری خود عرضه کنند. این دارایی‌ها، مهارت‌ها، فعالیت‌ها، برنامه‌های روزمره و روش‌های کاری حیاتی، باعث می‌گردد که کسب و کار بتواند ارزش پیشنهادی و فرمول سود خود را به شکل تکرارپذیر و مقیاس پذیر محقق نماید. وقتی ارزش پیشنهادی و فرمول سود به درستی یکپارچه و کاملاً سازگار گردیده باشند، مزیت رقابتی یک کسب و کار را به وجود می‌آورند. همه شرکت‌های موفق، دانسته یا ندانسته یک کار واقعی که مشتری می‌خواهد انجام دهد را به یک مدل کسب و کار موثر تبدیل کرده و به خوبی آن را یکپارچه می‌نمایند [۱۷].

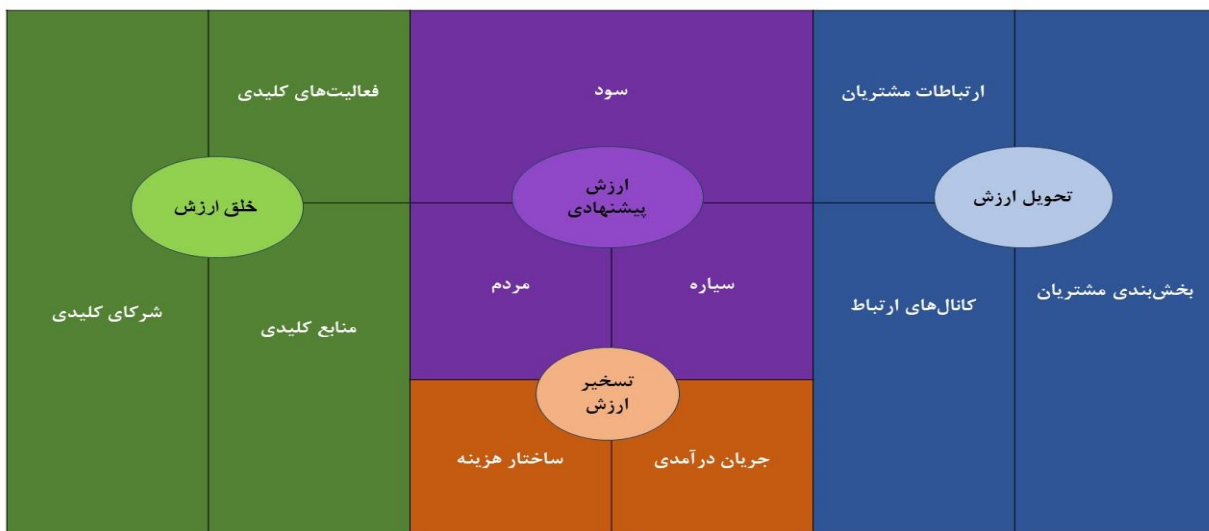
مدل کسب و کار پایدار

شرکت‌ها تلاش می‌کنند تا از طریق نوآوری در بخش‌های مختلف از جمله مدل‌های کسب و کار خود استراتژی پایداری خود را محقق نمایند. بنابراین نوآوری‌های مدل کسب و کار پایدار به عنوان راهی برای تبدیل سیستمی کسب و کارها به سمت پایداری تمرکز دارد [۳۴]. مفهوم نوآوری در مدل کسب و کار پایدار اصولاً مربوط به صنعت نسل چهارم و فناوری‌های تحول دیجیتال برای پیاده‌سازی اقتصاد دوار، در ادبیات سازمانی گسترش یافته‌اند [۳۵]. در طی سال‌های اخیر، مفهوم تحول دیجیتال در مورد ابعاد برجسته و مؤثر بر توسعه و بقای سازمان‌های معاصر

به موقعیتی مستحکمی رسیده‌اند. به معنای کلی، تحول دیجیتال می‌تواند به عنوان اصلاح، انطباق‌پذیری (یا سازگاری) مدل‌های کسب و کار تعریف شود، که ناشی از سرعت پویای پیشرفت فناوری و نوآوری است که باعث تغییر در رفتارهای مصرف‌کننده و جامعه می‌شود [۳۶].

از سال ۲۰۱۵ و تصویب اهداف ۱۷ گانه سازمان ملل و الزام‌آور بودن تحقق آنها طی سال‌های آینده، مدل‌های کسب و کار تحت تاثیری چالش‌پایداری نیز قرار گرفته‌اند. موضوع پایداری یکی از چالش‌های بنیادین کسب و کارها بوده و روز به روز اهمیت بکار گرفتن آن در مدل‌های کسب و کار بیشتر شده است. ابعاد پایداری شامل؛ مردم^۱، سیاره^۲ و سود^۳ بوده است [۳۱].

یک بوم کسب و کار ۹ بخشی بوده که توسط استروالد و پیگنور^۴ (۲۰۱۰) ارائه شده است [۳۳ و ۳۷]. کسب و کارها برای حمایت از استراتژی متمرکز بر محیط‌زیست و جامعه، در راستای جلوگیری از تنها هدف برای به حداکثر رساندن سودآوری اقتصادی، باید مدل‌های مدیریت پایداری را ایجاد کنند. چارچوب‌های مختلفی برای اجرای مدیریت پایداری ایجاد شده است [۳۸]. بوم کسب و کار مبتنی بر پایداری، که توسعه یافته بوم استروالد و پیگنور (۲۰۱۰) می‌باشد در شکل ۲ نمایش داده شده است [۳۳].



شکل ۲) بوم کسب و کار پایدار [۳۲، ۳۳ و ۳۴]

مدل کسب و کار پایدار دیجیتال

سودآوری از دیجیتال‌سازی نیاز به نوآوری در مدل کسب و کار دارد [۲۰]. مدل کسب و کار دیجیتال یک مدل بسیار نویدبخش است که در آینده نزدیک تاثیر بسیار زیادی در کسب و کارها خواهد داشت [۳۹]. اینترنت اشیا، رایانش ابری، کلان داده، تجزیه و تحلیل داده‌ها به شرکت‌ها این امکان را می‌دهند که از فناوری دیجیتال برای نوآوری در استراتژی‌های خود، به ویژه به منظور پیاده‌سازی مدل‌های کسب و کار استفاده کنند [۴۰]. تجزیه و تحلیل‌ها نشان داده است که شرکت‌هایی که از نظر دیجیتالی بالغ‌تر هستند، نرخ رشد درآمدی شش برابر بیشتر از رقبای خود که کمتر دیجیتالی هستند، دارند [۶]. تغییرات روزافزون بیرونی در عصر دیجیتال، باعث شده است که کسب و کارها به سمت استراتژی پایداری دیجیتال حرکت نمایند [۵ و ۲]. افزایش چالش‌های ناشی حوزه پایداری [۳۵]؛ باعث شده است که سازمان‌ها، بازآفرینی و نوآوری سریع و موفقیت‌آمیزی به سمت توسعه مدل‌های کسب و کار پایدار به عنوان عامل مهم کسب مزیت رقابتی پایدار و به عنوان اهرم اساسی برای بهبود عملکرد پایدار اقدام نمایند [۴۱]. این مهم به خصوص در عصر تحولات دیجیتال بیش از هر زمان دیگری، اهمیت یافته و سازمان‌ها در مسیر نوآوری مدل‌های کسب و کار و بهبود پایداری مبتنی بر فناوری‌های دیجیتال را مورد توجه قرار دهند [۳۳ و ۴۲]. سوال مهم این است که چگونه دیجیتالی شدن می‌تواند به مورد استفاده قرار گرفتن مدل‌های پایدار و نوآورانه کمک کند؟ [۶]. سودآوری پایدار شرکت‌ها در طولانی مدت، وابسته

¹ People

² Planet

³ Profit

⁴ Osterwalder & Pigneur

به توانایی آن‌ها در ادغام، گسترش و پیکربندی مجدد منابع و قابلیت‌هایی است که برای اجرای استراتژی‌های آن‌ها و خلق و پیاده‌سازی مدل کسب و کار را پشتیبانی می‌کند [۴۳].

یکی از کاربردهای فناوری‌های حوزه تحول دیجیتال، تغییر سبک زندگی مردم در راستای حفاظت و نگهداشت از محیط زندگی و محیط زیست، همچنین کاهش آلودگی‌های مختلف شامل آب، خاک، هوا و نیز ایجاد برابری جنسیتی، حذف تبعیض و عدالت اجتماعی از طریق فراهم نمودن دسترسی یکسان و شفاف به منابع محدود باشد [۱۳]. برای ارائه مدل کسب و کار پایدار دیجیتال لازم است یک همسوئی و هم‌افزایی بین دو حوزه اساسی پایداری و تحول دیجیتال ایجاد شود تا مزایای پایداری دیجیتالی کسب و کار به حداکثر خود برسد. بر اساس بوم کسب و کار مبتنی بر پایداری، سازمان‌ها نیاز دارند که در ارائه ارزش پیشنهادی خود (محصول / خدمت) تمامی ابعاد پایداری از جمله توجه به جامعه، مردم و محیط زیست را در کنار سودآوری اقتصادی مورد توجه قرار دهند و از فناوری‌های تحول دیجیتال به بهترین شکل خود بهره ببرند [۳۳]. همچنین می‌توان بوم کسب و کار پایدار از قرار گیری سه لایه‌ای شامل اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی در نظر گرفته در بخش تسخیر ارزش؛ هزینه، منفعت و اهداف^۱ قرار گرفته است [۴۴]. در جستجوهای انجام شده تا طی سال‌های ۲۰۱۰ الی ۲۰۲۰ پژوهشی در مورد خلق مدل کسب و کار مبتنی بر عوامل پایداری و تحول دیجیتال در جدول ۱ بطور خلاصه ارائه شده است.

روش پژوهش

روش تحقیق در این پژوهش به کمک روش بررسی سیستماتیک از سه پایگاه اطلاعاتی معتبر Science Direct و Scopus و Web of Science و براساس سه کلید واژه مدل کسب و کار پایدار، مدل کسب و کار دیجیتال، پایداری تحول دیجیتال بوده است. بازه زمان انتخابی منابع از سال ۲۰۱۰ الی پایان ۲۰۲۰ بوده است. زمان مورد انتخاب صرفاً انگلیسی بوده و فقط مقالات، کتب و رساله دانشجویان مورد پذیرش قرار گرفته و از گزارش‌ها صرفه نظر شده است. بر اساس کلید واژه‌ها در سه پایگاه اطلاعاتی مذکور در مجموع ۴۸۹ منبع یافت که پس از چند حذف موارد مشترک، موارد غیر قابل دسترسی، و طی چند مرحله غربالگری شامل رد بدلیل عنوان، چکیده و کیفیت متن، نهایتاً ۳۲ منبع معتبر، به عنوان منابع نهایی برای بررسی دقیق‌تر منتخب گردیده است.

یافته‌ها

در جدول ۱ خلاصه بررسی منابع منتخب نهایی نمایش داده شده و در جدول ۲ نیز به بررسی و نقد مدل‌های مطرح (بوم) کسب و کارهای مطرح شده در مقالات منتخب پرداخته شده است.

جدول (۱) نتایج بررسی منابع منتخب نهایی

ردیف	نام پژوهشگر	سال انتشار	عنوان	نکات کلیدی
۱	موراتیس و همکاران	۲۰۱۸	مدل‌های کسب و کار پایدار	اگرچه به عصر دیجیتال اشاره شده است ولی کمتر به تاثیر گذاری آن در مدل‌های کسب و کار پرداخته است.
۲	جرگسن و پدرسون	۲۰۱۸	نوآوری مدل کسب و کار پایدار	اگرچه به عصر دیجیتال و تاثیر آن برمدل‌های کسب و کار اشاره شده است ولی در مورد قابلیت‌های مورد نیاز عصر دیجیتال تاثیر گذار بر مدل‌های کسب و کار پژوهشی انجام نداده است.
۳	آگارد	۲۰۱۹	نوآوری مدل کسب و کار پایدار	اگرچه به عصر دیجیتال و تاثیر آن برمدل‌های کسب و کار اشاره شده است ولی در مورد اینکه قابلیت‌های عصر دیجیتال چگونه بر مدل‌های کسب و کار تاثیر گذار می‌باشد پژوهشی انجام نداده است.
۴	خدائی و اورت	۲۰۱۹	مدل کسب و کار	اشاره‌ای به عصر دیجیتال نشده است.
۵	تسج	۲۰۱۹	نوآوری مدل کسب و کار در عصر اینترنت اشیا	اگرچه به تاثیر اینترنت اشیا بر مدل کسب و کار تاکید دارد ولی اشاره ای به تاثیر سایر دستاوردهای تحول دیجیتال بر مدل کسب و کار ندارد.
۶	مورکوانس و همکاران	۲۰۱۹	تاثیر تکنولوژی بلاکچین بر مدل کسب و کار	اگرچه به تاثیر بلاکچین بر مدل کسب و کار تاکید دارد ولی اشاره ای به تاثیر سایر دستاوردهای تحول دیجیتال بر مدل کسب و کار ندارد.
۷	سیرجوسکیس	۲۰۱۹	تاثیر قابلیت‌های پویا بر نوآوری مدل کسب و کار	اگرچه به تاثیر قابلیت‌های پویا بر نوآوری مدل کسب و کار برای ادغام آن‌ها و تکنولوژی تاکید شده است ولی اشاره‌ای به مدل کسب و کار پایدار نشده است.

¹ Costs, Benefits & Goals

ردیف	نام پژوهشگر	سال انتشار	عنوان	نکات کلیدی
۸	تیس	۲۰۱۸	مدل‌های کسب و کار	اگرچه به تاثیر قابلیت‌های پویا بر مدل‌های کسب و کار تاکید شده است ولی اشاره ای به عصر دیجیتال و مدل‌های کسب و کار پایدار نشده است.
۹	ایکلنوم و جونگ	۲۰۱۹	مدل عملکرد پایداری	اگرچه به تاثیر قابلیت‌های پویا بر پایداری تاکید شده است ولی اشاره‌ای به عصر دیجیتال نشده است.
۱۰	وارنز و واگر	۲۰۱۹	تحول دیجیتال	اشاره‌ای به مدل کسب و کار پایدار نشده است.
۱۱	گیسورفر و همکاران	۲۰۱۸	نوآوری مدل کسب و کار پایدار	اگرچه به انواع نوآوری‌ها در خلق مدل کسب و کار اشاره شده ولی به عصر دیجیتال اشاره‌ای نشده است.
۱۲	بوچن و همکاران	۲۰۱۹	مدل‌های کسب و کار پایدار	اشاره ای به عصر دیجیتال نشده است.
۱۳	نصرت آبادی و همکاران	۲۰۱۹	مدل‌های کسب و کار پایدار	اشاره ای به عصر دیجیتال نشده است.
۱۴	ویرتز	۲۰۱۹	مدل‌های کسب و کار دیجیتال	اگرچه به پایداری در مدیریت و مزیت رقابتی داشته ولی اشاره‌ای به مدل‌های کسب و کار پایدار نشده است.
۱۵	نیلسون و همکاران	۲۰۱۹	مدل‌های کسب و کار	اگرچه به پایداری و عصر دیجیتال اشاره داشته است ولی تصویری واضح و روشن از تاثیرگذاری آن‌ها برای خلق مدل کسب و کار ارائه نشده است.
۱۶	اوهگینز و زسولنای	۲۰۱۸	مدل‌های کسب و کار پایدار	اشاره‌ای به عصر دیجیتال نشده است.
۱۷	کوتاربا	۲۰۱۸	مدل‌های کسب و کار و تحول دیجیتال	اشاره‌ای به مدل کسب و کار پایدار نشده است.
۱۸	برور و همکاران	۲۰۱۸	توسعه مدل کسب و کار پایدار محور	اشاره‌ای به عصر دیجیتال نشده است.
۱۹	لاکشمی و کندی	۲۰۱۸	مدل کسب و کار پایدار	اشاره‌ای به عصر دیجیتال نشده است.
۲۰	پاریدا و همکاران	۲۰۱۹	نوآوری مدل کسب و کار، دیجیتالی شدن و پایداری	اشاره کمی به قابلیت‌های پویا و تاثیر آن روی مدل کسب و کار پایدار شده است.
۲۱	برنر	۲۰۱۸	تحول مدل‌های کسب و کار، عصر دیجیتال و پایداری	اشاره کمی به تاثیر قابلیت‌های پویا روی مدل کسب و کار پایدار شده است.
۲۲	آگارد	۲۰۱۹	مدل‌های کسب و کار دیجیتال	اشاره کمی به تاثیر قابلیت‌های پویا روی مدل کسب و کار پایدار شده است.
۲۳	کلینتون و وهیسنانت	۲۰۱۹	مدل‌های کسب و کار برای پایداری	اشاره‌ای به قابلیت‌های پویا و عصر دیجیتال نشده است.
۲۴	فلستین و یوماگانتان	۲۰۱۹	تحول دیجیتال	اشاره‌ای به پایداری مدل‌های کسب و کار نشده است.
۲۵	استروالدر و ایوپینگنیور	۲۰۱۰	بوم کسب و کار	اشاره‌ای به پایداری و تحول دیجیتال نکرده است.
۲۶	بوچن و همکاران	۲۰۱۴	مدل کسب و کار	اشاره‌ای به پایداری و تحول دیجیتال نکرده است.
۲۷	چرنو	۲۰۱۷	مدل کسب و کار	اشاره‌ای به پایداری و تحول دیجیتال نکرده است.
۲۸	کارسون و همکاران	۲۰۱۸	مدل کسب و کار	اشاره‌ای به تحول دیجیتال نکرده است.
۲۹	جانسون	۲۰۱۸	مدل کسب و کار	اشاره‌ای به پایداری و تحول دیجیتال نکرده است.
۳۰	شاکیل و همکاران	۲۰۲۰	مدل کسب و کار	اشاره‌ای به تحول دیجیتال نکرده است.
۳۱	هرناندزچا و همکاران	۲۰۲۰	مدل کسب و کار	اشاره‌ای به تحول دیجیتال نکرده است.
۳۲	لی و همکاران	۲۰۲۰	مدل کسب و کار	اشاره‌ای به تحول دیجیتال نکرده است.

در این بخش به بررسی و نقد مدل‌ها (بوم) کسب و کارها در منابع منتخب نهایی، مطابق با جدول ۲ پرداخته شده است.

جدول ۲) نقد مدل (بوم) کسب و کارهای موجود

ردیف	نویسنده	اجزاء مدل	نقد مدل
۱	استروالدر و ایوپینگنیور، ۲۰۱۰	ارزش پیشنهادی؛ منابع و شرکا و فعالیت های کلیدی؛ بخش بندی و ارتباط و کانالهای ارتباطی با مشتری؛ ساختار هزینه و جریان درآمدی	<ul style="list-style-type: none"> ✓ مدل در ارتباط با موضوعات حوزه پایداری (اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی) اشاره نکرده است. ✓ مدل در ارتباط با تحولات دیجیتال اشاره‌ای نداشته است. ✓ توجه به درون و بکارگیری از قابلیت‌های درونی در مدل مطرح نشده است.
۲	بوچن و همکاران، ۲۰۱۴	ارزش پیشنهادی؛ خلق و تحویل ارزش؛ تسخیر ارزش	<ul style="list-style-type: none"> ✓ اجزای هر یک از بخش‌های چهارگانه به تفکیک مشخص نشده است. ✓ مدل در ارتباط با موضوعات حوزه پایداری (اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی) اشاره نکرده است. ✓ مدل در ارتباط با تحولات دیجیتال اشاره‌ای نداشته است.

ردیف	نویسنده	اجزاء مدل	نقد مدل
			✓ توجه به درون و بکارگیری از قابلیت‌های درونی در مدل مطرح نشده است.
۳	چرنو، ۲۰۱۷	ارزش پیشنهادی؛ بازار هدف؛ پیشنهاد بازار	✓ مدل در ارتباط با موضوعات حوزه زیست‌محیطی اشاره نکرده است. ✓ مدل در ارتباط با تحولات دیجیتال اشاره‌ای نداشته است. ✓ توجه به درون و بکارگیری از قابلیت‌های درونی در مدل مطرح نشده است.
۴	کارسون و همکاران، ۲۰۱۸؛ مورائیس و منسن، ۲۰۱۸	سه لایه مبتنی بر مدل استروالدر و تاکید بر سه وجه اقتصادی، اجتماعی و محیط زیستی	✓ از مدل (بوم) کسب و کار سه گانه استفاده شده است و برای هر یک از ابعاد پایداری (اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی) یک مدل (بوم) کسب و کار بکار گرفته شده ولی ارتباط بین آن‌ها شفاف و روشن نمی‌باشد. ✓ مدل در ارتباط با تحولات دیجیتال اشاره‌ای نداشته است. ✓ توجه به درون و بکارگیری از قابلیت‌های درونی در مدل مطرح نشده است.
۵	جانسون، ۲۰۱۸	ارزش پیشنهادی، فرایندها و منابع کلیدی؛ فرمول سود	✓ دو بخش فرایندهای کلیدی و منابع کلیدی در یک بخش ارائه شده است و از یکدیگر تفکیک نشده‌اند. ✓ اجزای هر یک از بخش‌های چهارگانه به تفکیک مشخص نشده است. ✓ مدل در ارتباط با موضوعات حوزه پایداری (اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی) اشاره نکرده است. ✓ مدل در ارتباط با تحولات دیجیتال اشاره‌ای نداشته است. ✓ توجه به درون و بکارگیری از قابلیت‌های درونی در مدل مطرح نشده است.
۶	شاکیل و همکاران، ۲۰۲۰	ارزش پیشنهادی پایدار؛ خلق و تحویل ارزش پایدار؛ تسخیر ارزش پایدار	✓ مدل در ارتباط با تحولات دیجیتال اشاره‌ای نداشته است. ✓ توجه به درون و بکارگیری از قابلیت‌های درونی در مدل مطرح نشده است.
۷	هراندزچا و همکاران، ۲۰۲۰	ارزش پیشنهادی پایدار؛ خلق و تحویل ارزش؛ تسخیر ارزش	✓ صرفاً از مدل (بوم) کسب و کار استفاده کرده و در بخش ارزش‌های پیشنهادی حوزه پایداری را اضافه کرده است. در صورتیکه حوزه پایداری در تمامی بخش‌ها می‌تواند کاربرد داشته باشد. ✓ مدل در ارتباط با تحولات دیجیتال اشاره‌ای نداشته است. ✓ توجه به درون و بکارگیری از قابلیت‌های درونی در مدل مطرح نشده است.
۸	لی و همکاران، ۲۰۲۰	ارزش پیشنهادی؛ خلق ارزش؛ ارزش شبکه؛ مدل مالی؛ ارتباط مشتری	✓ اجزای هر یک از بخش‌های پنجگانه به تفکیک مشخص نشده است. ✓ مدل در ارتباط با موضوعات حوزه پایداری (اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی) اشاره کرده است، ولی این ارتباط شفاف و روشن نیست. ✓ مدل در ارتباط با تحولات دیجیتال اشاره‌ای نداشته است. ✓ توجه به درون و بکارگیری از قابلیت‌های درونی در مدل مطرح نشده است.

یکی از چالش‌های اصلی تحقق اهداف و استراتژی‌های کسب و کار بطور عام و بطور خاص در حوزه پایداری شفاف نبودن اهداف و عدم ارتباط مناسب اهداف با مدل و یا بوم کسب و کار می‌باشد. این موضوع به خصوص در ارتباط با پایداری اقتصادی و سودآوری کسب و کارها در کشور بسیار اهمیت دارد. بنگاه‌های اقتصادی در شرایط حساس و سختی قرار دارند و لازم است منابع کلیدی و فعالیت‌های کلیدی خود را برای استمرار کسب و کار بکار گیرند. در جدول ۳ به ابعاد و مولفه‌های استخراج شده برای ارائه بوم کسب و کار پایدار دیجیتال با هدف سودآوری در بنگاه‌های کشور پرداخته شده است.

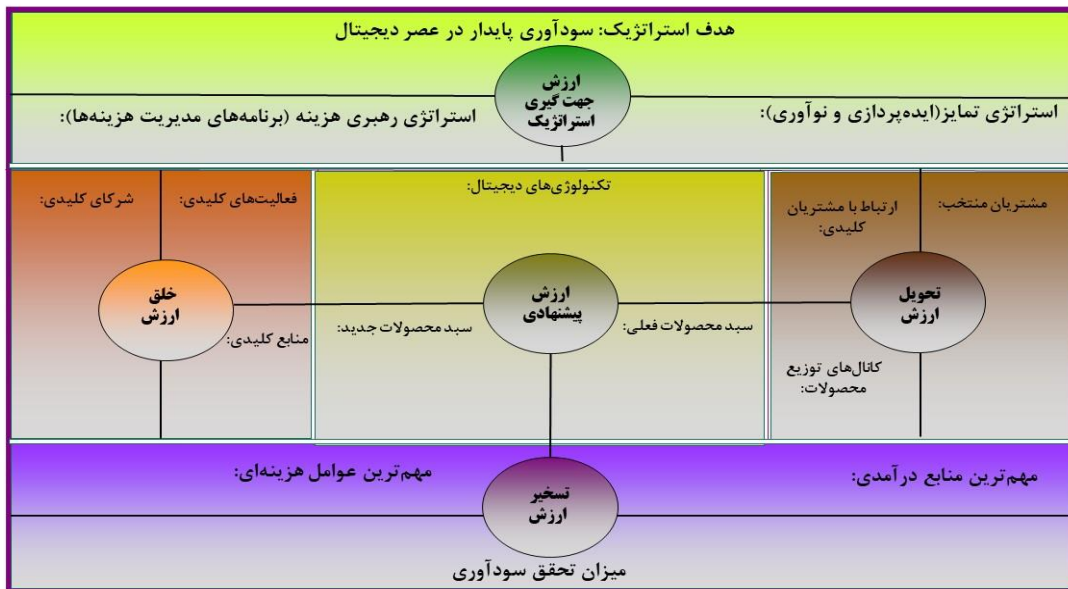
جدول ۳) ابعاد و مولفه‌های بوم جدید

عنوان بعد	مولفه ۱	مولفه ۲	مولفه ۳
ارزش جهت‌گیری استراتژیک	هدف استراتژیک	استراتژی تمایز	استراتژی رهبری هزینه
ارزش پیشنهادی	فناوری‌های دیجیتال	محصولات و خدمات جدید	محصولات و خدمات فعلی
خلق ارزش	شرکای کلیدی	فعالیت‌های کلیدی	منابع کلیدی
تحویل ارزش	مشتریان منتخب	ارتباطات با مشتری	کانال‌های توزیع
تسخیر ارزش	جریان درآمدی	ساختار هزینه	سودآوری کسب و کار

نتیجه گیری

در اقتصاد امروزی نقش کسب و کارها بسیار حیاتی است. زیرا آن‌ها منبع اصلی تولید اقتصادی در کشورها هستند. از این لحاظ، اجرای روش‌های پایداری که هدف آن تمرکز بر تأثیر دلبستگی پایداری اقتصادی در عملکردهای مدیریت سود پایدار در بلند مدت می‌باشد، مشهود است [۵۸].

بر اساس نتایج کسب شده در بخش یافته‌های پژوهش که خلاصه آن در جدول ۳ نمایش داده شده است نوآوری بوم کسب و کار پایدار دیجیتال با هدف سودآوری پایدار ارائه گردیده است.



شکل ۳) بوم نهایی برای سودآوری پایدار کسب و کار

کارت امتیازی متوازن، وجه مالی و حداکثر کردن سود را به عنوان هدف نهایی یک کسب و کار اقتصادی در نظر می‌گیرد [۲۵]. تحلیل سوددهی استراتژیک^۱، ابزاری برای ارزیابی میزان موفقیت یک کسب و کار در تولید سود ناشی از اجرای استراتژی است. "تدوین طرح سود، اولین گام برای قادر ساختن مدیران در تبدیل استراتژی به عمل می‌باشد" [۵۹]. بنابراین موفقیت استراتژی با بهبود حاصل از نتایج مالی و سودآوری پایدار ارزیابی می‌شود [۶۰]. مایکل پورتر برای غلبه بر دیگر کسب و کارهای رقیب در یک صنعت، دو استراتژی رقابتی عمومی را پیشنهاد می‌کند: رهبری هزینه و تمایز [۶۱]. مدل کسب و کار یک استراتژی کلیدی برای کسب سودآوری است [۱]. هدف، معیار کلیدی برای موفقیت کسب و کار را شناسایی می‌کند. هدف می‌تواند نتیجه نهایی یک شرکت باشد که قصد رسیدن به آن را دارد. از آنجاییکه استراتژی، عنصر اصلی مدل کسب و کار می‌باشد، لازم است ارتباط مناسبی بین هدف و استراتژی برقرار گردد [۶۲]. به همین دلیل در نوآوری بوم کسب و کار ارائه شده ارزش جهت گیری استراتژیک مطرح شده است. این ارزش خود شامل سه بخش اساسی؛ اهداف، استراتژی‌های تمایز و رهبری هزینه می‌باشد. بنابر نظر کاپلان و نورتون (۲۰۰۴)، کسب و کارها برای حداکثرسازی سود خود از دو استراتژی کلی بهبود بهره‌وری به کمک کاهش و مدیریت هزینه‌ها (رهبری هزینه) در کوتاه مدت و همچنین استراتژی رهبری و نوآوری در محصول و خدمات (تمایز) و کسب نتایج نتایج بلند مدت اقدام می‌نمایند [۲۵]. قطعاً تا زمانی که اهداف استراتژیک و سهم هر یک از دو استراتژی اصلی کسب و کار (تمایز و رهبری هزینه) تعیین نشود، نمی‌توان مدل کسب و کار را بطور موفق پیاده‌سازی و به سودآوری مورد نظر رسید. بنابر نظر وبروس و کریلمن (۲۰۱۹) داشتن یک هدف و استراتژی قوی و مناسب فقط ابتدای کار است، گام بعدی رهبران این است که اطمینان یابند که مدل کسب و کار آنان متناسب با اهداف و استراتژی می‌باشند [۶۳].

¹ Strategic Profitability Analysis

بنابر نظر کابلان و نورتون (۲۰۰۸ و ۲۰۰۶) جهت‌گیری استراتژیک یک ترکیب عمودی از اهداف هستند که منجر به تحقق استراتژی می‌شوند. استراتژی‌ها می‌تواند در راستای ایجاد تمایز با کمک نوآوری بوده و یا در راستای رهبری هزینه به کمک بهبود بهره‌وری باشد [۶۰ و ۶۱]. بدون نوآوری، مدل کسب و کار به مرور زمان از کار می‌افتد و کارایی آن روز به روز کمتر می‌شود. به همین دلیل مدل‌های کسب و کار متناسب با تغییرات محیطی نیازمند نوآوری تدریجی^۱ و یا نوآوری رادیکال^۲ باشند [۱]. یک نوآوری رادیکال که در این بوم اضافه شده است برقراری ارتباط بین جهت‌گیری استراتژیک و تسخیر ارزش است. همچنین نوآوری تدریجی با بکارگیری فناوری‌های دیجیتال در فعالیت‌های کلیدی، برای برقراری ارتباط با مشتریان، بهبود سبد محصولات و خدمات فعلی و خلق سبد محصولات و خدمات جدید می‌تواند تحقق یابد. می‌توان گفت که تمام محصولات بسیار موفق اپل، از طریق نوآوری تدریجی روی محصول آی‌پاد به کمک فناوری‌های دیجیتال افتاده است [۱]. در رابطه با فرمول سودآوری، واضح است که شرکت‌هایی که در مکانیسم‌های نوآورانه و تعاملی برای ارزش پیشنهادی نوآورانه سرمایه‌گذاری می‌کنند، فرمول سود اختصاص یافته به سودآوری بیشتری دست می‌یابند [۶۴].

بر اساس تئوری‌های بکارگرفته شده در این پژوهش؛ مدل کسب و کار اصلی مبتنی بر خلق ارزش با تاکید بر منابع کلیدی و فعالیت‌های کلیدی درون سازمان بوده که همراستا با تئوری منبع محور می‌باشد. از طرفی دیگر کارآفرینان به دنبال خلق و تداوم مستمر کسب و کار خود بود و اینکه چگونه از منابع کمتری استفاده نموده و یا از منابع قبل بازیافت استفاده نموده که سودآوری بیشتری برای آنان تحقق یابد. این مهم همراستا با تئوری دوم بکار گرفته شده که همانا کارآفرینی پایدار بوده، می‌باشد. در نهایت تئوری استراتژی نوآوری دیجیتال کمک خواهد کرد که محصولات و خدمات مبتنی بر فناوری‌های دیجیتال را خلق کرد. بر اساس نظر گاسمن و همکاران^۳ (۲۰۱۳) بسیاری از مدل‌های کسب و کار موفق به خاطر عدم آگاهی از قابلیت‌های فناوری‌های جدید ناموفق بوده‌اند [۳۹].

در انتها "تفکر جعبه سیاه" که در عنوان این پژوهش بکارگرفته شده است به سالهای دهه ۱۹۵۰ بر می‌گردد که هواپیماهای خطوط هواپیمایی دچار سانحه شده و سقوط می‌کردند. دلیل سقوط یک هواپیما می‌تواند بسیار پیچیده باشد و به همین دلیل شرکت‌های هواپیمایی تصمیم گرفتند که جعبه سیاه در هواپیما قرار داده شود تا علل سقوط هواپیماها بهتر بررسی شده و در نهایت باعث بهبود عملکرد آن شود. با بررسی جعبه سیاه هر هواپیما، اشکالات و اشتباهات آن در پروازهای بعدی مرتفع و عملکرد هوایی بهبود یافت. بطوریکه در حال حاضر حمل و نقل هوایی ایمن‌ترین و سریع‌ترین راه برای مسافرت به خصوص مسیرهای طولانی می‌باشد.

با همین الگوبرداری و با بررسی شرکت‌ها و سازمان‌های ورشکست شده متوجه می‌شوید که آنها به موقع مدل کسب و کار خود را نوآوری نکردند. حتی آنهایی که اینکار را انجام دادند نتوانسته بودند که رابط شفاف و روشنی بین بخش جهت‌گیری استراتژیک و فرایندهای کسب و کار خود ایجاد نمایند. به همین دلیل نویسندگان تصمیم گرفتند عنوان این پژوهش را جعبه سیاه سودآوری پایدار بنامند. پاسخ این سوال که چرا برخی کسب و کارها از برخی دیگر سودآورترند؟ و پایدار هستند؟ این است که آنها نتوانستند به نوآوری مدل کسب و کار خود با هدف موفقیت در بلند مدت و پایداری کسب و کار اقدام نمایند. نوآوری مدل کسب و کار کمک خواهد کرده متناسب با تغییرات و ابهامات محیطی و بررسی پیچیدگی‌های حوزه کسب و کار تمامی ابعاد خود را همسو با هدف کسب و کار نماید.

یکی از مهمترین ویژگی‌های بوم کسب و کار، سادگی آن و نمایش ابعاد آن در یک صفحه می‌باشد. بطوریکه هر یک از واحدها و بخش‌های سازمانی تاثیر عملکرد خود را برای ایجاد همسویی و هم‌افزایی درون گروهی در راستای تحقق هدف کسب و کار درک می‌کنند. خیلی از کسب و کارها با ارائه یک ایده شروع می‌شود. ولی برخی از ایده‌هایی که مشابه و تقریباً یکسان بوده است به کمک یک مدل کسب و کار مناسب، باعث شده است آن ایده به یک دستاورد بزرگ ملی و حتی بین‌المللی تبدیل شود. ولی ایده مشابه بدلیل نداشتن یک مدل کسب و کار مناسب به مرور زمان فراموش شده است. حتی در برخی موقع همان ایده فراموش شده توسط برخی دیگر شرکت‌ها با طراحی یک مدل کسب و کار مناسب، به موفقیت‌های بزرگ دست یافته است. بنابراین بنابر نظر استروالدر و همکاران (۲۰۱۵) لازم است ارزش پیشنهادی خود را که از همان ایده‌ها نشأت می‌گیرد را در یک مدل کسب و کار قرار دهید تا برای سازمان خود ارزش کسب کند. بوم کسب و کار ابزاری مناسب برای توصیف چگونگی خلق، ارائه و کسب ارزش توسط هر شرکت می‌باشد [۶۵].

¹ Marginal

² Quantum

³ Gassmann et al

بنابراین اولین گام پس از ایده پردازی، طراحی بوم کسب و کار، و آزمون ایده در این بوم کسب و کار می باشد. چرا که در این مسیر ۳ ریسک مهم لازم است مورد بررسی قرار گیرد. ریسک مطلوبیت بوده که مرتبط با ارزش پیشنهادی و تحویل ارزش است و شامل مواردی همچون؛ بازار هدف بیش از حد کوچک باشد، مشتریان خیلی کمی به ارزش پیشنهادی علاقمند باشند و یا کسب و کار نتواند مشتریان هدف را جذب و نگهداشت کند. ریسک دوم ریسک امکان پذیری بوده که مرتبط با بعد خلق ارزش می باشد. این ریسک شامل؛ عدم توانایی کسب و کار برای دسترسی به منابع کلیدی مورد نیاز (فناوری، مالکیت فکری، برند و ...) و یا عدم توانایی در انجام فعالیت های کلیدی مورد نیاز برای تحقق ایده و یا اینکه نتواند شرکای کلیدی مناسبی برای ایجاد و خلق ارزش از ایده خود پیدا کند. ریسک سوم تداوم پذیری بوده که مرتبط با بعد تسخیر ارزش است که شامل عدم توانایی کسب و کار در بخش ایجاد جریان های درآمدی موفق و یا عدم تمایل مشتریان به پرداخت مبلغ کافی برای محصول و خدمت بوده و حتی می تواند مرتبط با هزینه های بالای محصولات و خدمات بوده که باعث عدم تحقق سود پایدار شود [۶۶].

کسب و کارها برای غلبه بر چالش های و عدم قطعیت های بزرگ، با هدف پایداری سازمان در شرایط ناپایدار، به نوآوری هایی نیاز دارند که باعث اقتصاد پایداری اقتصادی سازمان شود. بنابراین نوآوری مدل کسب و کار می تواند نقش مهمی در بهبود پایداری اقتصادی در عصر دیجیتال با ایجاد محصولات و خدمات نوآورانه و پایدار داشته باشد [۶۷]. لذا بکارگیری و نوآوری بوم کسب و کار فقط مختص به زمانی نیست که شما یک ایده جدید برای تولید یک محصول و یا ارائه یک خدمات جدید باشید. بلکه می تواند برای همان محصولات و خدمات قبلی بوده ولی شرایط متلاطم و ناپایدار شده و لازم است کسب و کارهای قدیمی نیز در سایر ابعاد بوم کسب و کاری خود، نوآوری را ایجاد نمایند. به عنوان مثال این بوم کسب و کار با حمایت و تایید مدیر عامل محترم گروه صنعتی و تولیدی آذین خودرو در برخی از شرکت های گروه در حال استفاده بوده و توانسته است نتایج مطلوبی را در همین ابتدای بکارگیری آن داشته باشد.

از جمله محدودیت های این پژوهش: ۱- محدود کردن استفاده از منابع فقط به زبان انگلیسی ۲- محدود کردن تعداد کلید واژگان مورد استفاده شده در فرایند فراترکیب ۳- عدم استفاده از نظر خبرگان در ارائه مدل می باشند. البته در هنگام استفاده و بکارگیری نهایی این مدل، نظر خبرگان و مدیران ارشد گروه صنعتی آذین خودرو دریافت شده است.

همچنین پیشنهاد می گردد این مدل در برخی کسب و کارها در صنایع مختلف مورد استفاده قرار گرفته و نتایج آن مورد بررسی قرار گیرد. حتی این مدل می تواند مبنایی برای ارائه آموزش های کاربردی برای اعضای هیات مدیره، مدیران عامل و مدیران ارشد کسب و کارها و بنگاه های اقتصادی در شرایط ناپایدار باشد.

منابع:

- [۱] Muehlhausen, J. (2013). *Business models for dummies*. John Wiley & Sons.
- [۲] Jørgensen, S., & Pedersen, L. J. T. (2018). *RESTART sustainable business model innovation* (p. 253). Springer Nature.
- [۳] Romero, M. C., Lara, P., & Villalobos, J. (2021). Evolution of the business model: Arriving at open business model dynamics. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 86.
- [۴] 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.
- [۵] Vidmar, D., Marolt, M., & Pucihar, A. (2021). Information Technology for Business Sustainability: A Literature Review with Automated Content Analysis. *Sustainability*, 13(3), 1192.
- [۶] Acciarini, C., Borelli, F., Capo, F., Cappa, F., & Sarrocco, C. (2022). Can digitalization favour the emergence of innovative and sustainable business models? A qualitative exploration in the automotive sector. *Journal of Strategy and Management*, 15(3), 335-352.
- [۷] Chen, X., Kurdve, M., Johansson, B., & Despeisse, M. (2023). Enabling the twin transitions: Digital technologies support environmental sustainability through lean principles. *Sustainable Production and Consumption*, 38, 13-27.
- [۸] Robertsons, G., & Lapiņa, I. (2023). Digital transformation as a catalyst for sustainability and open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(1), 100017.
- [۹] Bencsik, B., Palmiè, M., Parida, V., Wincent, J., & Gassmann, O. (2023). Business models for digital sustainability: Framework, microfoundations of value capture, and empirical evidence from 130 smart city services. *Journal of Business Research*, 160, 113757.
- [۱۰] www.weforum.org/reports/globalrisks-report-2023/
- [۱۱] Bocken, N., Boons, F., & Baldassarre, B. (2019). Sustainable business model experimentation by understanding ecologies of business models. *Journal of Cleaner Production*, 208, 1498-1512.

- [۱۲] Aluchna, M., & Rok, B. (2018). Sustainable business models: The case of the collaborative economy. In *Sustainable business models* (pp. 41-62). Springer, Cham.
- [۱۳] Brenner, B. (2018). Transformative sustainable business models in the light of the digital imperative—A global business economics perspective. *Sustainability*, 10(12), 4428.
- [۱۴] Clinton, L., & Whisnant, R. (2019). Business model innovations for sustainability. In *Managing Sustainable Business* (pp. 463-503). Springer, Dordrecht.
- [۱۵] Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901.
- [۱۶] Gupta, S. (2018). *Driving digital strategy: A guide to reimagining your business*. Harvard Business Press.
- [۱۷] Johnson, M. W. (2018). *Reinvent your business model: How to seize the white space for transformative growth*. Harvard Business Press.
- [۱۸] Böttcher, T. P., Petry, J., Weking, J., & Hein, A. (2023, January). Balancing on the Triple-Bottom-Line: Tensions in the Success Factors of Digital Business Models for Sustainability. In *56th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*.
- [۱۹] Ghezzi, A., & Cavallo, A. (2020). Agile business model innovation in digital entrepreneurship: Lean startup approaches. *Journal of business research*, 110, 519-537.
- [۲۰] Parida, V., Sjödin, D., & Reim, W. (2019). Reviewing literature on digitalization, business model innovation, and sustainable industry: Past achievements and future promises.
- [۲۱] VoDoVoZ, E., & May, M. R. (2017). Innovation in the Business Model from the perspective of Dynamic Capabilities: Bematech's case. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 18, 71-95.
- [۲۲] Lüdeke-Freund, F. (2020). Sustainable entrepreneurship, innovation, and business models: Integrative framework and propositions for future research. *Business Strategy and the Environment*, 29(2), 665-681.
- [۲۳] Caputo, Andrea; Pizzi, Simone; M.Pellegrini, Massimiliano; dabic, Marina. (2021). *Journal of Business Research*. P489-501 .
- [۲۴] Nwaiwu, F. (2018). Review and comparison of conceptual frameworks on digital business transformation. *Journal of Competitiveness*.
- [۲۵] Kaplan, Robert S; Norton, David P. (2004). Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes.
- [۲۶] Kaplan, Robert S; Norton, David P. (2008). The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage.
- [۲۷] Da Silva, C. M., & Trkman, P. (2014). Business model: What it is and what it is not. *Long range planning*, 47(6), 379-389.
- [۲۸] Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W., & Schirgi, E. (2019). *Digitalization and its influence on business model innovation Journal of Manufacturing Technology Management*. 30 (8). 1143-1160. doi: 10.1108. JMTM-01-2018-0020.
- [۲۹] Chernev, A. (2017). *The business model: how to develop new products, create market value and make the competition irrelevant*. Cerebellum Press.
- [۳۰] Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long range planning*, 51(1), 40-49.
- [۳۱] Aagaard, A. (2019). *Sustainable Business Models*. Palgrave Macmillan.
- [۳۲] 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.
- [۳۳] Bocken, Nancy MP. (2023). Business models for sustainability. *Management Review*, 53(3), 41-49.
- [۳۴] Hernández-Chea, R., Vimalnath, P., Bocken, N., Tietze, F., & Eppinger, E. (2020). Integrating intellectual property and sustainable business models: The SBM-IP canvas. *Sustainability*, 12(21), 8871.
- [۳۵] Shakeel, J., Mardani, A., Chofreh, A. G., Goni, F. A., & Klemeš, J. J. (2020). Anatomy of sustainable business model innovation. *Journal of Cleaner Production*, 261, 121201.
- [۳۶] Kotarba, M. (2018). Digital transformation of business models. *Foundations of Management*, 10(1), 123-142.
- [۳۷] 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.
- [۳۸] De Silva, M., Al-Tabbaa, O., & Khan, Z. (2019). Business model innovation by international social purpose organizations: The role of dynamic capabilities. *Journal of Business Research*.
- [۳۹] Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2013). The St. Gallen business model navigator. *Int. J. Prod. Dev*, 18, 249-273.
- [۴۰] Paiola, M., & Gebauer, H. (2020). Internet of things technologies, digital servitization and business model innovation in BtoB manufacturing firms. *Industrial Marketing Management*, 89, 245-264.
- [۴۱] Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of cleaner production*, 198, 401-416.

- [۴۲] Fellenstein, J., & Umaganthan, A. (2019). Digital Transformation: How enterprises build dynamic capabilities for business model innovation: A multiple-case study within the logistics and transportation industry.
- [۴۳] Obaya, M., Robert, V., Lerena, O., & Yoguel, G. (2020). Dynamic capabilities in the software and information services industry. A case-study analysis in Argentina from a business model perspective. *Innovation and Development*, 10(1), 89-116.
- [۴۴] Karlsson, N. P., Hoveskog, M., Halila, F., & Mattsson, M. (2018). Early phases of the business model innovation process for sustainability: Addressing the status quo of a Swedish biogas-producing farm cooperative. *Journal of Cleaner Production*, 172, 2759-2772.
- [۴۵] Moratis, L., Melissen, F., & Idowu, S. O. (2018). Sustainable Business Models. Principles, Promise, and Practice. Cham, Switzerland: Springer. (pp.41-62)
- [۴۶] Khodaei, H., & Ortt, R. (2019). Capturing dynamics in business model frameworks. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(1), 8.
- [۴۷] Tesch, J. F., Tesch, & Rauscher. (2019). *Business Model Innovation in the Era of the Internet of Things*. Springer International Publishing.
- [۴۸] Čirjevskis, A. (2019). The role of dynamic capabilities as drivers of business model innovation in mergers and acquisitions of technology-advanced firms. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(1), 12.
- [۴۹] Eikelenboom, M., & de Jong, G. (2019). The impact of dynamic capabilities on the sustainability performance of SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 235, 1360-1370.
- [۵۰] Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326-349.
- [۵۱] Nosratabadi, S., Mosavi, A., Shamshirband, S., Kazimieras Zavadskas, E., Rakotonirainy, A., & Chau, K. W. (2019). Sustainable business models: A review. *Sustainability*, 11(6), 1663.
- [۵۲] Wirtz, B. W. (2019). Digital business models: Concepts, models, and the alphabet case study. Springer.
- [۵۳] Nielsen, C., Lund, M., Montemari, M., Paolone, F., Massaro, M., & Dumay, J. (2018). Business models: A research overview. Routledge.
- [۵۴] O'Higgins, E., & Zsolnai, L. (Eds.). (2018). *Progressive business models: Creating sustainable and pro-social enterprise*. Springer International Publishing.
- [۵۵] Breuer, H., Fichter, K., Lüdeke-Freund, F., & Tiemann, I. (2018). Sustainability-oriented business model development: Principles, criteria and tools. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 10(2), 256-286.
- [۵۶] 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.
- [۵۷] Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Vol. 1). John Wiley & Sons.
- [۵۸] Grimaldi, F., Caragnano, A., Zito, M., & Mariani, M. (2020). Sustainability engagement and earnings management: The Italian context. *Sustainability*, 12(12), 4881.
- [۵۹] Simons, R., Dávila, A., & Kaplan, R. S. (2000). Performance measurement & control systems for implementing strategy: text & cases.
- [۶۰] Kaplan, Robert S; Norton, David P. (2006). Alignment: Using the Balanced Scorecard to Corporate Synergies Hardcover.
- [۶۱] Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2004). *Strategic management and business policy* (9th). Boston: pearson.
- [۶۲] Chernev, A. (2018). *Strategic marketing management*. Cerebellum Press.
- [۶۳] Wiraeus, D., & Creeleelman, J. (2019). *Agile Strategy Management in Digital Age*.
- [۶۴] Vicente, A. R. P., Ferasso, M., & May, M. R. (2018). Dynamic capabilities development and business model innovation: Evidences from IT industry in an emerging country. *International Journal of Business Innovation and Research*, 17(2), 226-248.
- [۶۵] Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). *Value proposition design: How to create products and services customers want* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- [۶۶] Bland, D. J., & Osterwalder, A. (2019). *Testing business ideas: A field guide for rapid experimentation* (Vol. 3). John Wiley & Sons.
- [۶۷] Böttcher, T. P., Petry, J., Weking, J., & Hein, A. (2023, January). Balancing on the Triple-Bottom-Line: Tensions in the Success Factors of Digital Business Models for Sustainability. In *56th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*.

The black box of Profitability in Unstable Conditions: The role of Innovation in the Sustainable Digital Business Canvas

Mohammad, Kargar Shouraki¹; Hamed, Vares², Mohammad Reza Emami, Narges Nabizade⁴, Mohammad Javad Bannazadeh⁵

¹Department of Management, University of Tehran, Tehran, Iran,
(Email: mk.shouraki@ut.ac.ir)

²Department of Management (Manager of Business Strategy and Policy Group), University of Tehran, Tehran, Iran,
(Email: vares@ut.ac.ir)

³Member of board of payatrabar sina holding of mostazafan foundation & Consultant of audit court committee of
islamic iranian parlemant, Tehran, Iran,

⁴Department of Management, University of Tehran, Tehran, Iran,
(Email: narges.nabizade@ut.ac.ir)

⁵Department of Financial Engineering, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.
(Email: m.j.bannazadeh@ut.ac.ir)

Abstract

What factors account for the varying profitability levels among businesses? Why is this profitability gap narrower in the unstable age? Have businesses achieved higher profitability through novel products or services, or has success been driven by changes in their business processes? Can a business be successful and sustainable in the digital age solely by having capable and competent personnel and managers? Is it possible to develop clear and appropriate strategies to ensure business sustainability? These are common questions in the business world, and this article aims to unveil the secrets behind sustainable business profitability during the era of digital transformation. The article concludes that the key to this sustainable profitability lies in the innovation of a business model. While examining successful businesses globally, it becomes apparent that their success is not solely reliant on written goals and strategies, the introduction of new products and services, financial or human resources, or even digital technologies. Instead, it revolves around innovating their business models, with leveraging other crucial factors. The research method employed a systematic review using relevant keywords like digital business model, sustainable business model, and sustainability of digital transformation in reputable databases, namely Science Direct, Scopus, and Web of Science. The findings include 5 dimensions and 15 components, culminating in a business framework for achieving sustainable profitability in the digital age.

Keywords: Digital Business Model, Sustainable Business Model, Business Profitability, Business Canvas, Unstable Conditions.