

## مثلث تحقق استراتژی پایداری

مبتنی بر: نوآوری مدل کسب و کار پایدار دیجیتالی با رویکرد قابلیت پویا

محمد کارگر شورکی

دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی پردیس البرز دانشگاه تهران  
[Mk.shouraki@yahoo.com](mailto:Mk.shouraki@yahoo.com), [mk.shouraki@ut.ac.ir](mailto:mk.shouraki@ut.ac.ir)

### چکیده

**هدف:** مهمترین هدف کسب و کارها در شرایط، پر ابهام، متلاطم و متغیر امروزی، پایداری می باشد. اینکه چگونه بتوانند علاوه بر توجه و تاکید بر عوامل و نتایج اقتصادی بین عوامل و نتایج اجتماعی و زیست محیطی نیز توجه نموده و بین هر سه عامل تعادل برقرار نمایند. از طرفی یکی از عوامل تغییرات روزافزون در کسب و کارها، چالش تحویل دیجیتال می باشد. بنابراین کسب و کارها با دو چالش اساسی پایداری و دیجیتالی شدن مواجه هستند. در همین راستا کسب و کارها چالش های وجوه اجتماعی، زیست محیطی و دیجیتالی شدن را در کنار چالش قبلی اقتصادی دارند. اما برای تبدیل کردن این چالش ها به سوی تحقق استراتژی پایداری، هر کسب و کاری نیازمند قابلیت های جدید مبتنی بر پایداری و دیجیتالی در درون خود می باشد. قابلیت های پویا بر خلاف قابلیت های ایستا که خاص محیط های ایستا و آرام بودند؛ مرتبط با شرایط و محیط های متلاطم و با تغییرات سرسام آور کنونی بوده، لذا لازم است قابلیت های درونی کسب و کارها از حالت ایستا به پویا تبدیل گردند. از این رو هدف این پژوهش، ارائه مدلی برای تحقق استراتژی پایداری، مبتنی بر نوآوری مدل کسب و کار پایدار دیجیتالی با رویکرد قابلیت پویا می باشد.

**روش:** روش این پژوهش شامل روش های فراترکیب<sup>۱</sup> و تحلیل مضمون<sup>۲</sup> و مصاحبه با خبرگان می باشد.

**یافته ها:** مدل نهایی این پژوهش مشتمل بر رویکرد<sup>۳</sup> جدیدی تحت عنوان قابلیت های پویای پایدار دیجیتال<sup>۴</sup> بوده، همچنین دارای ۳ وجه<sup>۵</sup>؛ اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی، ۴ بعد<sup>۶</sup> ارزش پیشنهادی پایدار دیجیتال، خلق ارزش پایدار دیجیتال، تحویل ارزش پایدار دیجیتال و در نهایت تسخیر ارزش پایدار دیجیتال بوده و در انتها دارای ۱۰ مولفه<sup>۷</sup> می باشد.

**نتیجه گیری:** اینکه چگونه سازمان می تواند با نوآوری مدل کسب و کار پایدار مبتنی بر قابلیت های پویای پایدار دیجیتالی، فرایند تحقق استراتژی پایدار کسب و کار خود را در عصر دیجیتال محقق نمایند.

**کلمات کلیدی:** استراتژی پایدار، نوآوری مدل کسب و کار، تحول دیجیتال<sup>۸</sup>، قابلیت های پویا

<sup>1</sup> meta-synthesis

<sup>2</sup> content analysis

<sup>3</sup> approach

<sup>4</sup> Digital Sustainable Dynamic Capabilities

<sup>5</sup> aspects

<sup>6</sup> dimensions

<sup>7</sup> components

<sup>8</sup> Digital Transformation

استراتژی پایداری به طور بی‌سابقه‌ای به عنوان یکی از مهمترین چالش‌های عصر حاضر شناخته می‌شود. موضوعاتی از قبیل تغییر اوضاع جهانی، فقر و نابرابری، استفاده ناپایدار از منابع در بین مردم، دولت‌ها و سازمان‌ها متداول‌تر شده است. در نتیجه فشار بر سازمان‌ها برای بکارگیری اصول توسعه پایدار در سیاست‌ها و فعالیت‌ها در حال افزایش است. همانگونه که فشار به بسط و تنوع گزارشگری و پاسخگویی از عملکرد اقتصادی برای سهامداران مرسوم بوده، این مهم به عملکرد پایداری برای همه ذینفعان هم در گزارش‌های جدید لحاظ می‌گردد. همچنین نیاز به نوآوری که می‌تواند مزیت رقابتی سازمان را ارتقاء بخشد، باید با توجه به نیازمندی آنها به موضوعات پایداری اجتماعی، زیست‌محیطی و اقتصادی بازنگری مدل‌های کسب و کار صورت گیرد (الوچینا و راک، ۲۰۱۸).

این مهم در کشور ما نیاز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار شده و اهمیت آن روز به روز افزایش یافته است. سازمان‌های اقتصادی کشور، به ویژه در ابعاد بزرگتر، بدون توجه به مفهوم استراتژی پایداری کسب و کار، دچار چالش خواهند شد و بدتر از آن، دلیل تاثیرگذار بودن آنها در اقتصاد ملی، کشور را هم دچار این چالش می‌کنند. لذا تاخیر در بکارگیری و نهادینه‌سازی اصول پایداری، صرفاً هزینه اجرائی آن‌ها را برای سازمان‌ها و کشور را افزایش می‌دهد، وگرنه چاره‌ای جزء قبول و پیاده‌سازی این اصول نیست. اگر پایداری کسب و کار پیاده‌سازی شود و مسئولیت‌های اجتماعی صاحبان کسب و کار در این راستا باز تعریف گردد، بدون شک شاهد رشد، بقاء، ماندگاری و توسعه بخش خصوصی بوده، بطوریکه توسعه متوازن کشور و تقویت اقتصاد رقابتی را به همراه دارد (رضایی و دوانی، ۱۳۹۶).

از طرفی محرک‌های اصلی برای ایجاد و ضرورت نوآوری در مدل‌های کسب و کار عبارتند از: چالش اول، تحقق پایداری کسب و کارها، با در نظر گرفتن عوامل زیست‌محیطی و اجتماعی همراه با عامل اقتصادی (رومرو، لارا و ویلالوبوس<sup>۹</sup>، ۲۰۲۱؛ جرجسن و پدرسون<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۸؛ ۵:۲۰۱۸، ۱۱) چالش دوم، تحول دیجیتال ناشی از دیجیتالی شدن محیط کسب و کارها (رومرو و همکاران، ۲۰۲۱؛ ورهوف و همکاران<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۹؛ جرجسن و پدرسون، ۲۰۱۸، ۵).

چالش اول؛ پایداری بوده که به عنوان مهمترین موضوع کسب و کارها در قرن بیست و یکم مطرح می‌گردد (لاکشمی و کندی<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۸). بیش از ۶۰ سال پیش، وجود یک تجارت از نظر بقاء با پنج هدف تعریف شده بود: تداوم فعالیت به عنوان یک سازمان انسانی، سازگاری و زنده ماندن در جامعه و اقتصاد در حال تغییر، تأمین کالا یا خدمات مورد نیاز، نوآوری و سودآوری برای سازمان. اما در حال حاضر چالش‌های جدیدی برای تحقق پایدار بوجود آمده است که سازمان‌ها باید بدان توجه نمایند (رومرو و همکاران، ۲۰۲۱). طبق گزارش موسسه براندتلاند<sup>۱۳</sup> توسعه پایدار، توسعه‌ای است که کسب و کارها نیازهای فعلی خود را بدون آنکه توانایی بهره‌برداری نسل‌های آینده را به خطر اندازد، می‌باشد (حوساین<sup>۱۴</sup>، ۲۰۲۱). به همین دلیل موضوع پایداری یکی از چالش‌های مهمی است که امروزه کسب و کارها با آن مواجه هستند. حتی لازم است کسب و کارها پاسخ‌گویی مناسب به مسائل اجتماعی و زیست‌محیطی در کنار مسائل اقتصادی را به ذی‌نفعان خود ارائه نمایند (گیسدورفر، ولادیمیروا و ایوانز<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۸؛ الوچنا و روک<sup>۱۶</sup>، ۲۰۱۸).

بر اساس اعلان عمومی سازمان ملل متحد در ارتباط با تحقق استراتژی توسعه پایدار که مجموعه‌ای از فرامین به هم پیوسته بوده که جامعه بین‌المللی را به سمت اجرایی کردن فرایند پایداری هدایت می‌کند که توسط تمامی کشورها مورد تأیید قرار گرفته است؛ و لازم بوده که کسب و کارها گزارش‌های اجتماعی و زیست‌محیطی خود را همراه گزارش‌های مالی خود ارائه نمایند. این موضوع به خصوص با ایجاد فجایع زیست‌محیطی (آب، خاک و هوا) همچنین اهمیت سلامت و بهداشت انسانی جامعه ضرورت بیشتری پیدا کرده

<sup>9</sup> Romero , Lara & Villalobos

<sup>10</sup> Jørgensen & Pedersen

<sup>11</sup> Verhoef et al

<sup>12</sup> Lakshmi & Kennedy

<sup>13</sup> Brundtland

<sup>14</sup> Hossain

<sup>15</sup> Geissdoerfer, Vladimirova & Evans

<sup>16</sup> Aluchna & Rok

طی سال های اخیر، برای پاسخ گویی به چالش های اجتماعی و زیست محیطی در کنار پاسخ گویی به چالش های اقتصادی، باعث شده است تا پایداری به عنوان یک الزام اصلی برای این گونه سازمان ها تبدیل شود که به دنبال سازگاری و انطباق با محیط در حال تغییر کسب و کارها هستند و لذا به یک نگرانی و موضوع مهم و استراتژیک در این سازمان ها مورد توجه می باشد (گیسودورفر، ولادیمیرا و ایوانز، ۲۰۱۸؛ الوچنا و روک، ۲۰۱۸؛ نصرت آبادی و همکاران، ۲۰۱۹). در سراسر جهان سازمان های پیشرو، پذیرای مفهوم پایداری اجتماعی و اقتصادی و پیوند آن به موفقیت اقتصادی و مزیت رقابتی هستند (لاکشمی و کندی، ۲۰۱۸). این سازمان ها برای کسب مزیت رقابتی پایدار، انطباق پذیری محصولات و خدمات خود با هدف حفاظت از محیط زیست و بهبود شرایط سلامت و رفاه انسان ها و جامعه به عنوان اولویت های اصلی خود در نظر گرفته اند (ایکلنبوم و جونگ، ۲۰۱۹). به همین توجه خاص به حداکثر سودآوری کوتاه مدت به سمت خلق ارزش بلندمدت برای کلیه ذی نفعان، می تواند باعث حرکت به سمت خلق مدل کسب و کار پایدار شود. اینگونه سازمان ها به دنبال تحول اساسی در مدل کسب و کارشان بوده تا در کنار تاکید به مسائل اقتصادی، به مسائل اجتماعی و زیست محیطی نیز تاکید ویژه ای داشته باشند (گیسودورفر، ولادیمیرا و ایوانز، ۲۰۱۸؛ بوچن، بونز و بلاداسار، ۲۰۱۹). بازنگری و نوآوری مدل های کسب و کار پایدار در حال حاضر مورد تاکید محققان کسب و کار و سیاست گذاران بوده و کانون اصلی مراکز پژوهشی دنیا می باشد. حمایت از مدل های کسب و کار پایدار، توسط حمایت کنندگانی که قصد دارند تأثیرات منفی زیست محیطی سیستم های تولید و مصرف (منابع طبیعی و انرژی) را کاهش دهند و همچنین توجه به چالش های اجتماعی (بهبود رفاه، بهداشت و سلامت انسانی و جامعه) رو افزایش می باشد (برگمن و یوتیکال، ۲۰۲۱). با توجه به ابهامات مرتبط با پایداری، مدیران غالباً سؤال می کنند که چگونه قرار است سازمان خود را به سمت پایداری سوق دهند و مدل های کسب و کار پایدار خود را همراه با سودآوری حفظ کنند (جرگسن و پدرسون، ۲۰۱۸: ۵؛ برنر، ۲۰۱۸: ۲؛ کلیتون و وهیسنانت، ۲۰۱۹: ۲)؟

چالش بعدی؛ تحول دیجیتال ناشی از دیجیتالی شدن؛ که از اثرات تکنولوژی دیجیتال بوده، که باعث تغییرات و پویایی بسیار زیاد محیط شرکت ها و کسب و کارها شده است؛ و کسب و کارها را به سوی نوآوری و بازیابی مستمر مجبور می کند. به نظر می رسد مدیریت پایداری در محیط پر شتاب دیجیتالی اهمیت محوری برای برنامه ریزان و سیاست گذاران سازمانی و حتی جوامع داشته است و به عنوان تکنولوژی های نوین اطلاعات، در ترکیب با اهداف پایداری، طیف گسترده ای از فرصت های جدید خلق ارزش جدید را پیش روی کسب و کارها قرار می دهد (ویدمار، مارولت و پوسیهار، ۲۰۲۱: ۳).

طی دهه جاری به دلیل توسعه گسترده تکنولوژی ها، مفهوم جدیدی تحت عنوان مفهوم "تحول دیجیتال" رایج شده است (کوتاربا، ۲۰۱۸: ۲۴)؛ و سازمان ها در حال تحولی جامع و تاثیر پذیر از تحول دیجیتال می باشند (یوکو، ناصیری، سامنیلا و رانتالا، ۲۰۱۹). تحول دیجیتال را این گونه تعریف می کنند: "استفاده از تکنولوژی های دیجیتال جدید برای پیشرفت های مهم در کسب و کار از جمله افزایش تجربه مشتری، عملکرد ساده و یا ایجاد مدل های جدید کسب و کار". سازمان های موفق (نمونه بارز آن اپل) می توانند به کمک تکنولوژی های جدید راههای جدید ایجاد ارزش برای مشتری را باز کنند (وارنر و واگر، ۲۰۱۹: ۲۶). به معنای کلی، تحول دیجیتال می تواند به عنوان بازآفرینی و بازیابی مدل های کسب و کار تعریف شود، که ناشی از سرعت تغییرات متناسب با پیشرفت تکنولوژی و نوآوری است که باعث تغییر در رفتارهای مشتریان و جامعه شده است (کوتاربا، ۲۰۱۸). به همین دلیل استفاده از تکنولوژی های دیجیتال و

<sup>17</sup>Geldres-Weiss, Gambetta, Massa & Geldres-Weiss

<sup>18</sup> Czachorowski

<sup>19</sup> Eikelenboom & Jong

<sup>20</sup> Bergmann & Utikal

<sup>21</sup> Brenner

<sup>22</sup> Clinton & Whisnant

<sup>23</sup> Vidmar, Marolt & Pucihar

<sup>24</sup> Kotarba

<sup>25</sup> Ukko, Nasiri, Saunila & Rantala

<sup>26</sup> Warner & Wager

عصر دیجیتال با ساختار شکنی در تمامی حوزه های کسب و کار، تاثیر مثبتی بر نوآوری های دیجیتال منجر به نوآوری برافکن<sup>۲۸</sup> در مدل کسب و کار شده اند (گوپتا<sup>۲۹</sup>، ۲۰۱۸؛ جانسون<sup>۳۰</sup>، ۲۰۱۸: ۹۵). امروزه میزان توجه به نوآوری در مدل های جدید کسب و کار مبتنی بر تحول دیجیتال به خوبی مشهود است. تحول دیجیتال به عنوان استفاده از تکنولوژی های دیجیتال جدید، مانند تلفن همراه، هوش مصنوعی، رایانش ابری، بلاکچن، هوش مصنوعی و فن آوری اینترنت اشیاء تعریف شده است، تا بتواند پیشرفت های بنیادین را در ایجاد و نوآوری مدل های جدید کسب و کار فراهم کند (وارنر و واگر، ۲۰۱۹). لازم است مجدداً یادآوری شد که در حالی که عمق و سرعت نوآوری در پی تحولات دیجیتالی باعث افزایش سرعت و پیچیدگی بی سابقه ای شده است، اما فن آوری های جدید به ندرت کسب و کارها را تغییر می دهد، مگر اینکه نوآوری در مدل های کسب و کار قبلی بوجود آید که تکنولوژی های جدید را با نیازهای بازار انطباق دهد (برنر، ۲۰۱۸).

در طول دهه گذشته، محیط تجاری برای کسب و کارها، تحت تاثیر تحولات دیجیتالی قرار گرفته و در نتیجه تمرکز بر نوآوری ها و بازاریابی مدل کسب و کار به سرعت رشد کرده است. کسب و کارها می توانند با فاصله گرفتن از روش های کلاسیک به سمت خلق مزیت رقابتی مانند توسعه محصولات جدید حرکت نمایند. به همین دلیل این اقدام بر فعالیتهای اصلی کسب و کارها و همچنین مدل های فعلی کسب و کار سازمان ها در نوآوری های محصولات و خدمات جدید مبتنی بر تحول دیجیتال، روش های جدیدی از تعامل سازمان با مشتریان بیرونی و مشتریان داخلی (کارمندان) تاثیر گذار باشد. مشتریان بیرونی انتظار دریافت خدمات دیجیتالی و در یک سطح قابل مقایسه با خدمات کلاسیک قبلی و سنتی به کمک راه حل های دیجیتال را دارند. همزمان، فشار بر سازمان ها برای تاثیر گذاری استراتژی فعلی شان و کشف فرصت های جدید در بازارهای جدید دیجیتالی را اعمال می کند. می توان اذعان کرد که تحول دیجیتال یکی از دلایل مهم نوآوری در مدل کسب و کار سازمان ها می باشد. در حال حاضر، نوآوری مدل کسب و کار مبتنی بر تحول دیجیتال به عنوان یک ابزار در حال تبدیل شدن به یک موضوع استراتژیک و تاثیر گذار شده است و به دلیل مزایای آن مورد مطالعه پژوهشگران مختلف قرار گرفته است (دجوراوا<sup>۳۱</sup>، ۲۰۲۱). تحول دیجیتال "به عنوان یک تحول سازمانی است که فن آوری های دیجیتال و فرآیندهای کسب و کار را در اقتصاد دیجیتال ادغام می کند". "تحول" به جای "تغییر" تأکید می کند که تحول دیجیتال یک سازمان فراتر از تفکر عملکردی است و به طور کلان "جامع بودن اقدامات" را که باید برای استفاده حداکثری از فرصت های پیش رو یا جلوگیری از تهدیدهای ناشی از تکنولوژی های دیجیتال مد نظر داشته باشد، در نظر می گیرد (وارنر و واگر، ۲۰۱۹).

بنابراین تنها افزودن یک مولفه و یا بعد و یا ابزار دیجیتال به کسب و کار موجود، باعث تحول اساسی در مدل کسب و کار نمی شود. تکنولوژی فقط یک توانمندساز بوده و هدف نخواهد بود؛ پس تکنولوژی و ابزارهای جدید دیجیتالی تسریع کننده می باشند و می توانند باعث نوآوری در مدل کسب و کار شوند (جانسون، ۲۰۱۸: ۹۵). از این رو سازمان ها نیازمند ایجاد ارزش های جدید دیجیتالی بوده که در مدل کسب و کار مبتنی بر این تکنولوژی ها عمل کنند (گوپتا، ۲۰۱۸: ۷). در عصر دیجیتال، موفقیت بسیاری از کسب و کارهای سنتی وابسته به استفاده درست و به موقع از ابزارها و تکنولوژی های دیجیتالی شده است و این موضوع تبدیل به یک چالش اساسی برای بسیاری از شرکت ها گردیده است، به همین دلیل کسب و کارهای بزرگ و کوچک، نوآوری مدل های کسب و کار مبتنی بر تکنولوژی های جدید دیجیتال را در اولویت های اصلی خود قرار داده اند (تسج<sup>۳۲</sup>، ۲۰۱۹: ۵).

با توجه به تحقیقات انجام شده، یکی از عوامل موثر در دستیابی سریع تر به توسعه پایدار و استراتژی پایدار، استفاده از ظرفیت تکنولوژی های دیجیتال بوده (الوچنا و روک، ۲۰۱۸)؛ از این رو، ضروری است در راستای نوآوری مدل کسب و کار، شرکت ها نحوه تعامل و همسویی بین اقدامات دیجیتالی شدن و اقدامات مرتبط با پایداری را نیز مورد بررسی قرار گیرد و هر دو را نوآوری مدل کسب و کار خود بکار گیرند (پاریدا، سجودین و ریمن<sup>۳۳</sup>، ۲۰۱۹؛ لاکشمی و کندی، ۲۰۱۸؛ الوچنا و روک، ۲۰۱۸؛ ایکلنوم و جونگ، ۲۰۱۹).

<sup>27</sup> Aagaard

<sup>28</sup> Disruptive innovation

<sup>29</sup> Gupta

<sup>30</sup> Jahnson

<sup>31</sup> Djuraeva

<sup>32</sup> Tesch

<sup>33</sup> Parida, Sjödin & Reim



توجه به این نکته حائز اهمیت است که در عصر دیجیتال، رفتار انسان ها نیز در کنار کارها سعی می کنند تا محصولات و خدمات دیجیتالی با هدف پایداری خود را به روش های نوین و جذاب به نسل جدیدی از مصرف کنندگان که به دنبال حل مشکلات زیست محیطی و مردم هستند، ارائه نمایند. بطوریکه پاسخ دادن به نیاز این مشتریان نیز باعث نوآوری در مدل کسب و کار می شود (جرگنسن و پدرسون، ۲۰۱۸: ۵). ۹۰٪ انسان های نسل هزاره یا Y (که در سنین ۲۰ یا اوایل ۳۰ سالگی در امریکا می باشند) ۱۸۰ میلیارد دلار سالانه هزینه می کنند تا به سمت برندهایی بروند که مسئولیت های اجتماعی و زیست محیطی بیشتری را مورد توجه و تاکید قرار می دهند (رادجو و پرابهو، ۲۰۱۵: ۲). لذا سرعت بالای پیشرفت تکنولوژی های دیجیتال و نوآوری حاصل از آن باعث تغییر در رفتارهای مشتریان و مردم شده است (کوتاربا، ۲۰۱۸).

اما سوالی که مطرح می شود این است که سازمان ها با چه نوع قابلیت ها و چگونه خواهند توانست مدل های کسب و کارشان را به نحوی بازنگری و نوآوری کنند که هم عوامل اجتماعی و زیست محیطی را در کنار عوامل اقتصادی در نظر گرفته و هم پویایی و تغییر پذیری لازم در مواجهه با تحولات دیجیتالی را داشته باشند (برنر، ۲۰۱۸: ۲؛ لوکس و کایج، ۲۰۱۹). علاوه بر این، با توجه به سرعت تغییرات محیطی، یک مدل کسب و کار با وجود تحقق استراتژی پایداری ممکن است با گذشت زمان، پایداری خود را از دست دهد، لذا لازم است سازمان ها برای ایجاد یکپارچگی و هماهنگی در داخل و یا انعطاف پذیری و انطباق پذیری با محیط بیرونی خود بصورت مستمر اقدام به ایجاد تغییرات درونی نماید. از این رو تحقق استراتژی پایداری و بقای کسب و کارها به قابلیت های دینامیک و پویا یک آنها وابسته می باشد (تیس، ۲۰۱۸: ۳۶). تیس (۲۰۱۷) استدلال می کند که توانایی مدیریت در توسعه و نوآوری مدل های کسب و کار یک پایه اساسی از قابلیت های پویاست. این نکته مهم نه تنها در طراحی اولیه مدل کسب و کار، بلکه در مورد تغییر و تبدیل مولفه های مدل که به مرور زمان همراه با تغییر می باشد نیز صادق است (فلسنتین و یوماگانتان، ۲۰۱۹: ۳۷). حتی قابلیت های پویا، منجر به تسریع و سهولت در نوآوری مدل کسب و کار سازمان ها می گردند (لین، ژانگ، یان و جیانگ، ۲۰۲۰). برخلاف قابلیت های عادی که بیشتر در رویکردهایی استفاده می گردد که مرتبط با محیط آرام و یکنواخت بوده، ولی قابلیت های پویا به دلیل توجه به تغییرات و ابهامات محیط بیرونی، وظیفه تنظیمات مجدد و تبدیل منابع استاتیک، دانش، صلاحیت ها و شایستگی های موجود به "محصولات و فرایندهای نوآورانه" به کمک قابلیت های پویا و دینامیک می باشد (کلایس، اب و تانگپونگ، ۲۰۱۹: ۲). لذا موفقیت در خلق مدل کسب و کار با هدف تحقق پایداری مستلزم ایجاد مجموعه ای از قابلیت های پویایی است که سازمان ها را قادر می سازند تا ابعاد و مولفه های مدل های کسب و کار خود را مجدداً متناسب با محیط در حال تغییر خود بازطراحی و به روزرسانی نمایند (اینیگو و همکاران، ۲۰۱۷). براساس مطالعات صورت گرفته وجود قابلیت های پویا در سازمان ها به بهره گیری هر چه بهتر فرصت های تحول دیجیتال نیز کمک شایانی می نماید (اوبای، لرنه و یوگول، ۲۰۱۹: ۴). بنابراین ضروری است جهت دستیابی به نوآوری مدل کسب و کار با هدف پایداری در عصر دیجیتال نحوه بکارگیری قابلیت های پویای سازمان ها نیز مورد بررسی قرار گیرند (تیس، ۲۰۱۸). استقرار، ساختاردهی مجدد، بهبود و نوآوری در مدل های کسب و کار، خروجی قابلیت های پویای آنها می باشد و در این صورت لازم است مدیران منابع و قابلیت های پویای مورد نیاز سازمان خود را تشخیص داده و در صورت نیاز مدل های کسب و کار خود را در راستای کسب مزیت رقابتی پایدار بازنگری و یا مجدداً بازآفرینی نمایند (تیس، ۲۰۱۸: ۲؛ خدایی و اورت، ۲۰۱۹: ۴). بنابراین قابلیت های پویا با سایر ابعاد بنگاه مانند استراتژی و مدل کسب و کار که توسط سازمان اعمال می شود، هماهنگ باشد (اوبای و همکاران، ۲۰۱۹). مدل های کسب و کار، قابلیت های پویا و استراتژی به هم وابسته هستند. قدرت قابلیت های پویا یک شرکت به شکل گیری مهارت آن در طراحی مدل کسب و کار کمک می کند (تیس، ۲۰۱۸). مفهوم الگوی کسب و کار پایدار، منطق چگونگی ایجاد یک سازمان و ارائه ارزش به آن، از نظر اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی یا سایر زمینه ها را به

<sup>34</sup> Radjou & Prabhu

<sup>35</sup> Leleux & Kaaij

<sup>36</sup> Teece

<sup>37</sup> Fellenstein & Umaganthan

<sup>38</sup> Lin, Zhang, Yan & Jiang

<sup>39</sup> Clauss, Abebe & Tangpong

<sup>40</sup> Obaya, Lerena & Yoguel

<sup>41</sup> Khodaei & Ortt



# دومین همایش ملی و اولین همایش بین المللی پایداری کسب و کار



پایگاه استنادی علوم جهان اسلام  
۸۹۷۱۳-۲۰۱

روشی پایدار توصیف می‌کند. رونق ساعت مدل پایدار کسب و کار، بخشی بنکاری از استراتژی کسب و کار و سرمایه‌گذاری استراتژیک و اجتماعی و  
۲۳ ترمه ۱۴۰۰ - دانشگاه شهید چمران اهواز  
۱۴ جولای ۲۰۲۱ - ابعاد اقتصادی - دانشگاه شهید چمران اهواز  
برآورده سازند(نصرت آبادی و همکاران، ۲۰۱۹). نوآوری در مدل‌های کسب و کار پایدارتر، نیاز به ایجاد مدل‌های کسب و کار جدید و  
تجدید نظر یافته‌ای دارند که فراتر از تمرکز بر وجه اقتصادی بوده و باید بتوانند ارزش محیطی، اجتماعی و اقتصادی را در کل استراتژی  
و عملکردهای یک سازمان ادغام کنند(لاکشمی و راک، ۲۰۱۸).

با توجه به تحقیقات فوق، هدف این پژوهش ارائه مدلی برای تحقق استراتژی پایداری در عصر دیجیتال مبتنی بر نوآوری مدل کسب  
و کار با رویکرد قابلیت پویا می‌باشد. تحقیقات متعددی در ارتباط با مباحث نوآوری مدل کسب و کار، پایداری، تحول دیجیتال و  
قابلیت‌های پویا انجام شده است؛ ولی هیچ کدام از آنها بطور یکجا و کامل مورد توجه قرار نگرفته و به یک مدل جامع تبدیل نشده است.  
یکی از چالش‌های اساسی کسب و کارها برای تحقق پایداری، با توجه به تغییرات بیرونی خود همچون تحولات دیجیتال داشتن یک  
الگوی جامع و هماهنگ بوده که در آن ارتباطات برای تحقق پایداری نیز برای هر یک از ابعاد و مولفه‌های تشکیل دهنده، تعیین شده  
باشد. تا به کمک توسعه و بهبود قابلیت‌های پویای درونی خود بتواند به پایداری دست یابد. لذا ارائه مدلی که بتواند الگوی مناسبی برای  
تحقق استراتژی سازمان به کمک مدل کسب و کارها برای موفقیت به سوی پایداری باشد، بطوری که در آنها عوامل خارجی همچون  
تحولات دیجیتالی و قابلیت‌های درونی همچون قابلیت‌های پویای پایدار دیجیتالی را دیده باشد هدف اصلی این تحقیق می‌باشد بر  
همین اساس، اهداف مورد نظر به ترتیب شامل موارد زیر می‌باشد:

- ۱- احصای عناصر کلیدی مورد نیاز برای "پایداری" "نوآوری مدل کسب و کار" ، ، "عصر دیجیتال" و "قابلیت‌های پویا".
- ۲- ارائه مدلی برای تعیین ارتباط بین ابعاد و مولفه‌های کلیدی مفاهیم اصلی شامل "پایداری" "نوآوری مدل کسب و کار" ،  
"عصر دیجیتال" و "قابلیت‌های پویا".

## ۲- پیشینه پژوهش

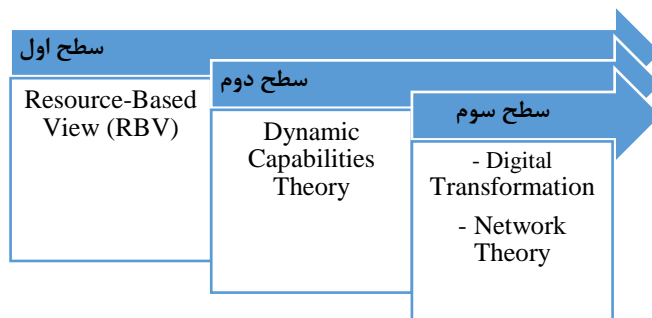
در این قسمت قبل از هر مطلبی، ابتدا به تئوری‌های مرتبط با عناصر و ابعاد اصلی موضوع تحقیق پرداخته شده و سپس به تعاریف و  
توصیف هر یک از این عناصر و ابعاد بیان می‌گردد.

### تئوری‌های پژوهش:

تئوری‌های مختلفی در ارتباط با ماهیت مدل کسب و کار وجود دارد، که در جدول ۱ نمایش داده شده است:  
جدول (۱) تئوری‌های مهم در مورد مفاهیم اصلی این تحقیق

عنوان	قابلیت پویا	دیجیتالی شدن	پایداری	مدل کسب و کار
تئوری	Resource-Based View (RBV) Knowledge-Based View (KBV) Network Theory (NT)	Digital Transformation (DT) Resource-Based View (RBV) Dynamic Capabilities Theory (DCT)	Strategic Choice Theory Social Network Theory Resource-Based View (RBV) Social Network Theory (SNT)	Dynamic Capabilities Theory (DCT) Resource-Based View (RBV) Business Strategy Theory Strategic (STS) Network Theory (NT)
منبع	Vicente et al., 2018; Andresen et al., 2021	Nwaiwu, 2018; Caputo et al., 2021; Nadkarni and Prügl, 2021;	Jabło ´ nski, 2019; Freund, 2019; Hu et al., 2019	Parida et al., 2019; Sniukas, 2020; Ćirjevskis, 2019; Freund, 2019; Hu et al., 2019; Vodovoz and May, 2017; Ghezzi and Cavallo, 2020

بر اساس جدول ۱ تئوری منبع محور در تمامی عناصر اصلی این تحقیق مشترک بود. تحول تئوری در این سطح بر اساس جدول ۱ تئوری منبع محور قرار گرفته است. اما بر اساس رویکرد انتخابی (Shahid Chamran University of Ahwaz, July 14, 2021) عنوان دومین سطح در نظر گرفته شده است. این تئوری و کاربرد آن در پایداری بیشتر مورد توجه می‌باشد چرا که قبلاً مورد بررسی قرار نگرفته؛ همچنین تئوری‌های تحول دیجیتال و شبکه به عنوان سومین سطح از تئوری‌ها بوده و در نهایت به کاربرد تئوری در بعد دیجیتالی و کاربرد تئوری تحول دیجیتال در ابعاد دیگر همچون مدل کسب و کار و پایداری و قابلیت پویا پرداخته می‌شود و تئوری‌های این تحقیق را کامل می‌کنند. به همین یکی از اهداف این پژوهش چگونگی ساختن قابلیت پویای پایدار دیجیتالی<sup>۴۳</sup> برای مدل کسب و کار در راستای تحقق استراتژی پایداری می‌باشد که در تحقیقات قبلی انجام نشده ولی کسب و کارها برای موفقیت و پایداری در عصر دیجیتال نیازمند به این قابلیت اصلی و بنیادی بوده و ارتباط آن با سایر اجزاء نیز بسیار اهمیت دارد.



شکل ۱) ترتیب تئوری‌های بکار گرفته شده در این تحقیق

## استراتژی پایداری

بر اساس برنامه‌های اعلام شده از طرف سازمان ملل، از سال ۲۰۱۵ تا ۲۰۳۰، کلیه کشورهای عضو سازمان ملل باید تلاش کنند که تا با همکاری و تعامل یکدیگر در سه سطح ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی به اهداف و شاخص‌های توسعه پایدار دست یابند. به زودی بیش از ۶۰۰۰ شرکت اروپایی ملزم به افشای عملکرد پایداری غیر مالی (اجتماعی و زیست‌محیطی) خود خواهند شد. برخی از بورس‌های جهانی، شرکت‌های پذیرفته شده خود را ملزم به افشای اطلاعات عملکرد پایداری در حوزه‌های غیر مالی خود همچون اجتماعی و زیست‌محیطی می‌نمایند. پایداری به مثابه یک مدل کسب و کار و استراتژی مدیریتی یکپارچه و کل‌نگر برای تمرکز بر تمامی ابعاد عملکرد پایداری برای خلق ارزش ذی‌نفعان ضروری می‌باشد. پیمان جهانی سازمان ملل در گزارش پایداری شرکتی جهانی ۲۰۱۳ خود بر اهمیت پایداری کسب و کار تاکید کرده است و خواهان آن می‌باشد که شرکت‌ها در سرتاسر جهان اصول پایداری را در استراتژی و عملیات خود قرار داده و پیاده‌سازی نمایند (رضایی و دوانی، ۱۳۹۶).

از طرفی استراتژی و مدل‌های کسب و کار؛ دو جنبه جداگانه در عین حال بهم پیوسته با اثربخشی سازمان را نشان می‌دهند. با این حال، مدیران اغلب تاکید بیشتری بر دیگری (استراتژی و یا مدل کسب و کار) دارند، در این فرایند، پایداری و موفقیت درازمدت سازمان‌هایشان را به خطر می‌اندازد. باید توجه داشته باشند که هم استراتژی سازمان و هم مدل کسب و کار آن را به طور همزمان در نظر بگیرند تا به سودآوری رقابتی بلند مدت و پایدار برسند (بران، لاتام و کاناتلی، ۲۰۱۹،<sup>۴۴</sup>).  
به منظور تحقق استراتژی پایداری و اصول توسعه پایدار، نوآوری مدل‌های کسب و کار پایدار در دهه اول و دوم قرن ۲۱ به طور بی‌سابقه‌ای مورد توجه و اهمیت قرار گرفته اند (سزرومک، ۲۰۲۱،<sup>۴۵</sup>).

## نوآوری مدل کسب و کار پایدار

<sup>42</sup> Resource-Based

<sup>43</sup> Digital Sustainable Capability

<sup>44</sup> Braun, Latham & Cannatelli

<sup>45</sup> Szromek

مدل کسب و کار (SBMI)<sup>47</sup> هنوز در مراحل اولیه آن است و پژوهشگران در حوزه نوآوری مدل کسب و کار، در ارتباط با چگونگی مفهوم سازی نوآوری مدل کسب و کار پایدار به اجماع نرسیده اند (شاکیل، مردانی، چوفره، اریمانی و کلمز<sup>48</sup>، ۲۰۲۰). اما امروزه بواسطه ظهور بلائی طبیعی و اجتماعی همچون ویروس COVID-19 و بحران های مالی ناشی از آن و نیز شدت یافتن بلائی محیط زیستی همچون شرایط بد آب و هوایی، اکنون بیش از هر زمان دیگری سازمان ها مجبور به بازنگری در مدل کسب و کار خود، در راستای ایجاد خلق حداکثر ارزش مشترک برای همه ذی نفعان شان می باشند. برای دستیابی به این هدف، کسب و کارها باید اقدام به نوآوری در مدل های کسب و کارشان نمایند (جلدرس-ویز، گامبتا، ماسا و جلدرس-اسکانیا، ۲۰۲۱).

## نوآوری مدل کسب و کار پایدار دیجیتال<sup>49</sup> (DSBMI)

مفهوم مدل کسب و کار به عنوان یک بخش تحلیلگر جدید در کسب و کار، اولین بار جهت درک تاثیرگذاری و تغییرات ناشی از تکنولوژی اطلاعات همچون اینترنت بر شیوه اجرای کسب و کارها پس از سال ۲۰۰۰ مورد استفاده روزافزون قرار گرفته است (کوتارابا، ۲۰۱۸). امروزه با شروع عصر دیجیتال و تحول دیجیتالی شدن بیش از هر زمان دیگری، تنوع در مدل های کسب و کار و به ویژه ضرورت نوآوری کسب و کارهای پایدار افزایش یافته است. در دو دهه اخیر به دلیل رشد و توسعه تکنولوژی دیجیتالی و تاثیرات گسترده این فناوری ها بر کسب و کارها، مفهوم "تحول دیجیتال" شکل رفته است؛ بطوریکه تحول دیجیتال را می توان به عنوان پارادایم جدیدی در نحوی اجرای کسب و کار در نظر گرفت که منجر به بازآفرینی یا نوآوری در فرایندها و مدل های کسب و کار و نیز ایجاد تغییر و تحول در رفتارهای اجتماعی مشتریان و بهبود تجربه آنان گردیده است (فلنستین و یوماگانتان، ۲۰۱۹). از این رو یکی از کاربردهای تکنولوژی های دیجیتال در کسب و کارها، تغییر سبک زندگی مردم در جهت حفظ محیط زیست و کاهش آلودگی های زیست محیطی همچون آب، خاک و هوا بوده و نیز ایجاد برابری و عدالت اجتماعی در جامعه از طریق ایجاد دسترسی یکسان و شفاف به منابع محدود می باشد (برنر، ۲۰۱۸).

## نوآوری مدل کسب و کار پایدار دیجیتال مبتنی بر قابلیت های پویا<sup>50</sup> (DSBMI-DC)

کسب مزیت رقابتی در دنیای به سرعت از نظر تکنولوژی دیجیتالی و پاسخگویی به نیازهای جامعه و انسان ها به مباحث اجتماعی و زیست محیطی در حال تغییر متناسب با تحول دیجیتال است، تنها از طریق بوجود آمدن و تقویت قابلیت های درونی سازمان ها امکان پذیر است. قابلیت های پویا نتیجه ترکیبی از فرآیندهای مدیریتی، یادگیری و ساختارمندی مجدد در سازمان می باشد. برای این منظور ضروری است که سازمان ها محیط بیرونی را جهت شناسایی تغییرات جدید تجزیه و تحلیل نموده و سپس خود را با آنچه که منجر به ایجاد مزیت رقابتی پایدار در محیط بیرونی می گردد ساختاردهی مجدد نمایند (ویسنت، فراسو و مای<sup>51</sup>، ۲۰۱۸).

تیس (۲۰۰۷)، قابلیت های پویا را شامل قابلیت های "درک، آگاهی و سنجش تغییرات بیرونی؛ تسخیر، تصرف و به دست آوردن فرصت های درک شده و در نهایتا تغییر شکل، تحول و پیکربندی مجدد سازمان" در نظر گرفته است که برای طراحی، استقرار و نوآوری سازمان الزامی است. از نظر تیس (۲۰۱۸)، ایجاد قابلیت های پویا به شناسایی فرصت ها، تامین منابع که به توسعه، بازنگری بخش هایی از سازمان، تغییر ساختار و فرهنگ سازمانی کمک می کند (موهیک و بنگتسون<sup>52</sup>، ۲۰۱۹). از این رو ضروری دارد سازمان ها تمرکز خود

<sup>46</sup> Business Model

<sup>47</sup> Sustainable Business Model Innovation

<sup>48</sup> Shakeel, Mardani, Chofreh, Ariani, Klemeš & Jaromír

<sup>49</sup> Digital Sustainable Business Model Innovation

<sup>50</sup> Digital Sustainable Business Model Innovation- Dynamic Capabilities

<sup>51</sup> Vicente, Ferasso & May

<sup>52</sup> Muhic & Bengtsson



را بر چگونگی بهره‌گیری از قابلیت‌های پویای درونی خود در جهت تحول دیجیتال و نوآوری در کسب و کار و یوماگانتان، ۲۰۱۹).  
تاکون در تحقیقات قبلی چگونگی نوآوری در مدل کسب و کار صرفاً با در نظر گرفتن یکی از ابعاد پایداری یا دیجیتالی شدن یا قابلیت‌های پویا بصورت مستقل از هم بوده است و علاوه بر این نحوه ارتباط متقابل آنها با یکدیگر نیز در نظر نگرفته شده بود. از این رو در این پژوهش با هدف کاهش این شکاف تحقیقاتی، مفهوم سازی و نحوه تعامل هر یک از سه بعد "تحول دیجیتال" و "قابلیت‌های پویا" و "نوآوری مدل کسب و کار" برای تحقق استراتژی پایداری؛ همچنین تاثیر آن بر تحقق استراتژی پایداری سازمان؛ در نظر گرفته شده است.

## ارتباط بین استراتژی پایداری، قابلیت‌های پویا و مدل کسب و کار

در ابتدا بهتر است که به انواع استراتژی پایداری در سازمان و ارتباط استراتژی پایداری با نوآوری مدل کسب و کار مورد بررسی قرار گیرد. آنچه در سطح کلان‌تر قابل توجه است، نحوی ارتباط و جایگاه نوآوری مدل کسب و کار در سازمان و ارتباط آن با استراتژی پایداری در سازمان‌ها اهمیت ویژه‌ای دارد. از طرفی دیگر این مهم با رویکرد قابلیت‌های پویا ترکیب می‌گردد و ارتباط بین این سه جزء بسیار مهم است. به همین دلیل مروری هم بر ارتباط استراتژی و مدل کسب و کار همراه با قابلیت‌های پویا الزامی می‌باشد. سازمان‌ها برای حمایت از استراتژی متمرکز بر مباحث و عوامل محیط‌زیستی و اجتماعی، در راستای به حداکثر رساندن سود اقتصادی، باید مدل‌های مدیریت پایداری را ایجاد کنند. (سیلوا و همکاران، ۲۰۲۰).

توسعه استراتژی‌های پایدار به طیف وسیعی از عوامل تشکیل دهنده غیر از عوامل اقتصادی و سایر عوامل محرک، بستگی خواهد داشت. این موارد به ایجاد فرصت‌های جدید برای پیاده‌سازی استراتژی‌های پایدار و همچنین ایجاد دلبستگی در کسب و کار برای طراحی و اجرای استراتژی‌های پایدار جدید در سازمان کمک می‌کند. عوامل خارجی کسب و کار بطور سیستماتیک ابتدا بررسی شده، پس از آن، عوامل مرتبط با پویایی‌های داخلی کسب و کار که همانا قابلیت‌های پویا می‌باشند، مورد توجه قرار می‌گیرند (لونگ، ۲۰۲۰).

شایان ذکر است که مدل‌های کسب و کار پایدار به طور قابل توجهی به اجرای عملیاتی و پیاده‌سازی اصول و چارچوب استراتژی توسعه پایدار و اجرایی کردن مفروضات رسمی آن کمک می‌کنند. مدیران متحول‌کننده، فرصت‌های زیادی برای حمایت از توانایی‌های تصمیم‌گیری خود برای حرکت به سمت پایداری و توسعه پایدار دارند. مدل‌های کسب و کار پایدار نیز در دو دهه گذشته به طور فزاینده‌ای محبوب شده‌اند چرا که می‌توانند بطور موثری در راستای پیاده‌سازی استراتژی و اصول توسعه پایدار موثر باشند (سزرومک، ۲۰۲۱).

## الف) استراتژی پایداری و نوآوری مدل کسب و کار

کسب و کارهای استراتژی پایدار محور، به اندازه کافی برای در نظر گرفتن تغییرات محیط درونی و بیرونی، انعطاف پذیر بوده و دارای مدیریت فراکنشی الهام<sup>۵۳</sup> بخش می‌باشند (ملکی و همکاران، ۱۳۹۷). لذا نقش رهبری قدرتمند، تنظیم استراتژی کلی سازمان است. رهبران ابتدا باید تصمیم بگیرد تا پایداری را پیگیری نمایند. سپس مشخص کند که پایداری باید در کدامیک از بخش‌های سازمان پیاده‌سازی شده و این استقرار چگونه صورت گیرد تا به کل سازمان سود اقتصادی برساند (هیچکاک و ویلارد، ۲۰۱۵). پس جای تعجب نخواهد داشت که نوآوری در مدل کسب و کار کلام اصلی رهبران ارشد نهادینه شده باشد (جانسون، ۲۰۱۸). داشتن یک استراتژی قوی و متناسب با این مباحث فقط ابتدای کار است، گام بعدی برای رهبران این است که اطمینان یابند که مدل کسب و کار آنان متناسب با اهداف و استراتژی می‌باشند (ویراوس و کریلمن، ۲۰۱۹). سه استراتژی کلی در سه مرحله، برای تکامل و حرکت سازمان در جهت پایداری وجود دارد.



شکل ۲) سه استراتژی تکاملی پایداری

**استراتژی کارایی زیست محیطی**<sup>۵۴</sup>: در این مرحله، استراتژی بنیادین عبارت است از تمرکز روی بازآفرینی و تسهیل فرایندهای کسب و کار به منظور از بین بردن اثرات مضر و مخرب اجتماعی و زیست محیطی آن بوده، بطوریکه این فرایند صرفه‌جویی در پول را نیز به همراه داشته باشد. این مرحله مهم و ضروری است، اما به خودی خود کافی نخواهد بود (هیچکاک و ویلارد، ۲۰۱۵).

**استراتژی نوآوری و کسب جایگاه در بازار**<sup>۵۵</sup>: استراتژی در این مرحله شامل بررسی محصولات و خدمات جدید و محوری یک کسب و کار می‌باشد. در این مرحله، تمرکز از کارایی محیط‌زیستی برداشته می‌شود و بر نوآوری و تغییر در زمینه بازار تمرکز می‌یابد. به همین دلیل، بسیاری از سازمان‌ها با معرفی محصولات و خدمات جدید و دسترسی به بازارها و مصرف‌کنندگان جدید مزایای زیادی را به دست می‌آورند. در این مرحله پایداری به معنای حفظ شرایط فعلی و بدتر نشدن این وضعیت متناسب با عوامل زیست‌محیطی و اجتماعی است (هیچکاک و ویلارد، ۲۰۱۵).

**استراتژی احیاء کننده**<sup>۵۶</sup>: در این مرحله مدل‌های کسب و کارها وارد صحنه می‌شوند. کسب و کارها می‌پرسند که: چگونه می‌توانند بیشتر از آن چیزی از دنیا برداشت می‌کنند، در آن سهم باشند و در عین حال از کسب و کارشان از لحاظ اقتصادی موفق باشند؟ پاسخ به این سوال اغلب، ارائه مدل‌های کسب و کار کاملاً جدید و روابط بسیار متفاوت با طرف‌های ذی نفع فعلی و جدید برای تعادل در عوامل اجتماعی و زیست‌محیطی است. بیشترین تغییر و تحول مرتبط با این مرحله از استراتژی پایداری و توسعه پایدار بوده و به همین دلیل در این مرحله به کسب و کارها فشار وارد می‌شود تا بطور کامل در مورد مدل‌های کسب و کارشان بازآفرینی و یا نوآوری داشته باشند (هیچکاک و ویلارد، ۲۰۱۵).

بنابراین بالاترین سطح برای استقرار و تحقق استراتژی پایدار، بازآفرینی و یا نوآوری مدل‌های کسب و کار پایدار می‌باشد. در این حالت و با نوآوری مدل کسب و کار به سمت پایداری و توسعه پایدار، سازمان‌ها می‌توانند بیشترین اثرگذاری را بر پایداری سازمان‌های خود داشته باشند.

## ب) ارتباط بین استراتژی، مدل کسب و کار و قابلیت‌های پویا

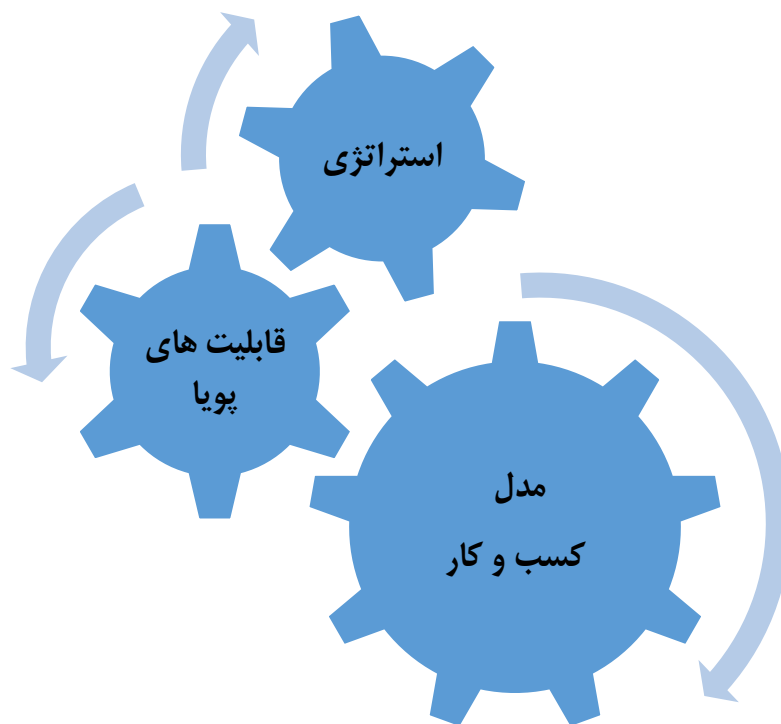
<sup>54</sup> Eco-efficiency

<sup>55</sup> Innovation and Market positioning

<sup>56</sup> Regenerative

برخلاف قابلیت‌های عادی و معمول که بیشتر در رویکردهایی استفاده می‌گردد که مرتبط با محیط‌های آرام و باثبات بوده، و در تبدیل منابع به ارزش پیشنهادی، خلق ارزش و تسخیر ارزش متمرکز هستند، قابلیت‌های پویا به دلیل توجه به تغییرات محیط خارجی، مسئول تنظیم مجدد و تبدیل منابع ایستا، دانش، صلاحیت‌ها و شایستگی‌های موجود به "محصولات و فرایندهای نوآورانه" می‌باشد. چابکی استراتژیک بیشتر به عنوان پیاده‌سازی گام به گام و سیستماتیک قابلیت‌های پویا، برای دستیابی به تغییرات مستمر در ساختارهای فرآیندی و خدمات یک سازمان بکار گرفته می‌شوند (کلایس و همکاران، ۲۰۱۹).

بر اساس مقاله معتبر داسیلوا و ترکمن<sup>۵۷</sup> تحت عنوان "مدل کسب و کار: چه چیزی هست و چه چیزی نیست" در مجله معتبر برنامه‌ریزی<sup>۵۸</sup> مطابق شکل ۳ به ارتباط بین این سه مفهوم می‌پردازد. قابلیت‌های پویا بین مدل کسب و کار و استراتژی قرار گرفته است و فرایند تسهیل‌گری را بطور مناسب برای پیاده‌سازی استراتژی از طریق مدل‌های کسب و کار اجرا می‌کنند. بنابراین اگرچه در بخش قبل بیان گردید که بهترین نوع پیاده‌سازی استراتژی پایداری، بازآفرینی و نوآوری مدل کسب و کار پایدار می‌باشد ولی این پیاده‌سازی زمانی موثرتر و کارآمدتر اتفاق می‌افتد که از قابلیت‌های پویا متناسب با آنها نیز استفاده شوند. با توجه به دو موضوع پایداری و عصر دیجیتال همانگونه که در قسمت قبل بیان گردید، قابلیت‌های پویای پایدار دیجیتالی مد نظر می‌باشد تا به بهترین شکل بتوان نوآوری مدل کسب و کار پایدار را استراتژی پایدار تبدیل کرد (داسیلوا و ترکمن، ۲۰۱۳).



شکل ۳) ارتباط بین استراتژی، قابلیت‌های پویا، مدل کسب و کار داسیلوا و ترکمن (۲۰۱۳)

چند سال است که از زمان تصویب جهانی پایداری و توسعه پایدار، توسط همه ۱۹۳ کشور عضو سازمان ملل متحد گذشته و تنها یک دهه تا رسیدن به زمان هدف گذاری قطعنامه دستور کار ۲۰۳۰ یک فوریت اساسی را ارائه می‌دهد، باقی مانده است. اکنون بیش از هر زمان دیگری، فرصت مناسبی برای شرکت‌ها برای بررسی و پیاده‌سازی مدل‌های کسب و کار خود به منظور درک فرایندهای خلق ارزش و ارزیابی آنهاست، که آیا آنها ارزش کل خود را برای ذی‌نفعان به حداکثر می‌رسانند؟ منظور فراتر از ضرورت‌های اقتصادی بحران‌های

<sup>57</sup>DaSilva & Trkman

<sup>58</sup> Long Range Planning



های کسب و کار پایداری و جامع تری را خلق و ایجاد نمایند. بدون تغییر در مدل های کسب و کار فعلی - که در آن رشد فروش بیشتر محصولات و خدمات به افراد بیشتری وجود دارد - استرس های محیطی خطرات و هزینه های مالی و اقتصادی را افزایش می دهد - اصول اساسی پایداری را کاهش داده و در نهایت به خطر می اندازد (جلدرس-ویز و همکاران، ۲۰۲۱). به همین دلیل توسعه مدل های کسب و کار پایدار در حال حاضر کانون اصلی پژوهشی بوده و مورد توجه پژوهشگران کسب و کار و سیاست گذاران می باشد. حمایت از مدل های کسب و کار پایدار، توسط حامیانی که قصد دارند تأثیر منفی زیست محیطی و اجتماعی سیستم های تولید و مصرف را کاهش دهند و همچنین به چالش ها و عوامل اجتماعی و زیست محیطی بپردازند (برگمن و یوتیکال، ۲۰۲۱).

### ۳- روش شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف، جزء تحقیقات بنیادی قرار می گیرد. علت بنیادی بودن این است که هدف اصلی این تحقیق ارائه مدلی برای پیاده سازی استراتژی پایدار مبتنی بر نوآوری مدل کسب و کار پایدار دیجیتال با رویکرد قابلیت پویا بوده، که بتوان آن را در سازمان های مختلف و با کسب و کارهای متنوع، پیاده سازی نمود. از نظر جمع آوری داده ها، این تحقیق از نوع توصیفی تحلیلی می باشد؛ زیرا داده ها کاملاً طبیعی و بدون دستکاری گردآوری گردیده اند و از روش تحلیل و بررسی سیستماتیک محتوای متون معتبر حاصل شده است. همچنین از نظر نحوه گردآوری و تحلیل داده ها، رویکرد این تحقیق در ابتدا کیفی از نوع (فرا ترکیب و تحلیل مضمون) و در دومین مرحله به کمک مصاحبه با ۹ نفر از خبرگان جمع بندی و ارائه گردیده است.

### ۴- یافته های پژوهش

در این قسمت بطور گام به گام یافته های حاصل از این پژوهش ارائه می گردد:

#### مرحله اول: تنظیم پرسش پژوهش

پرسش های پژوهش با استفاده از پاسخ به پرسش های زیر تنظیم شده است:

۱. احصای عناصر و ابعاد لازم برای نوآوری مدل کسب و کار پایدار دیجیتالی به عنوان هدف اصلی این پژوهش در نظر گرفته شده است که در تحقق استراتژی پایداری تاثیر گذار می باشد (چه چیزی؟).
۲. کلیه پژوهش های تجربی و نظری در پایگاه داده های معتبر داخل و خارج کشور به عنوان جامعه این تحقیق محسوب می گردند (چه کسی؟).
۳. کلیه پژوهش های تجربی و نظری در پایگاه داده های معتبر داخل و خارج کشور در مباحث استراتژی پایداری و نوآوری مدل های کسب و کار پایدار دیجیتال در بازه زمانی ۲۰۱۰/۱/۱ - ۲۰۲۱/۰۴/۳۰ مورد بررسی قرار گرفته اند (چه زمانی؟).
۴. روش جمع آوری اطلاعات یا به عبارتی روش و معیارهایی که نشان دهنده پذیرش و یا عدم پذیرش پژوهش های تجربی و نظری است در جدول ۲ نشان داده شده است (چگونگی؟).

جدول ۲) معیارهای پذیرش و عدم پذیرش پژوهش ها

معیار	معیار پذیرش	معیار غیر پذیرش
زبان پژوهش	فارسی و انگلیسی	غیرفارسی و انگلیسی
زمان پژوهش	۲۰۱۰/۱/۱ - ۲۰۲۱/۰۴/۳۰	قبل و بعد از ۲۰۱۰/۱/۱ - ۲۰۲۱/۰۴/۳۰
موضوع پژوهش	نوآوری مدل کسب و کار، پایداری، عصر دیجیتال، قابلیت های پویا	سایر عبارات و مفاهیم
نوع پژوهش	مقاله، پایان نامه، فصل کتاب	سایر موارد (خبر، گزارش و ...)



باتوجه به معیارهای پذیرش و عدم پذیرش تحقیقات در جدول ۲ ابتدا واژگان بر اساس موضوع تحقیق مطابق جدول ۳ تعیین گردیده است.

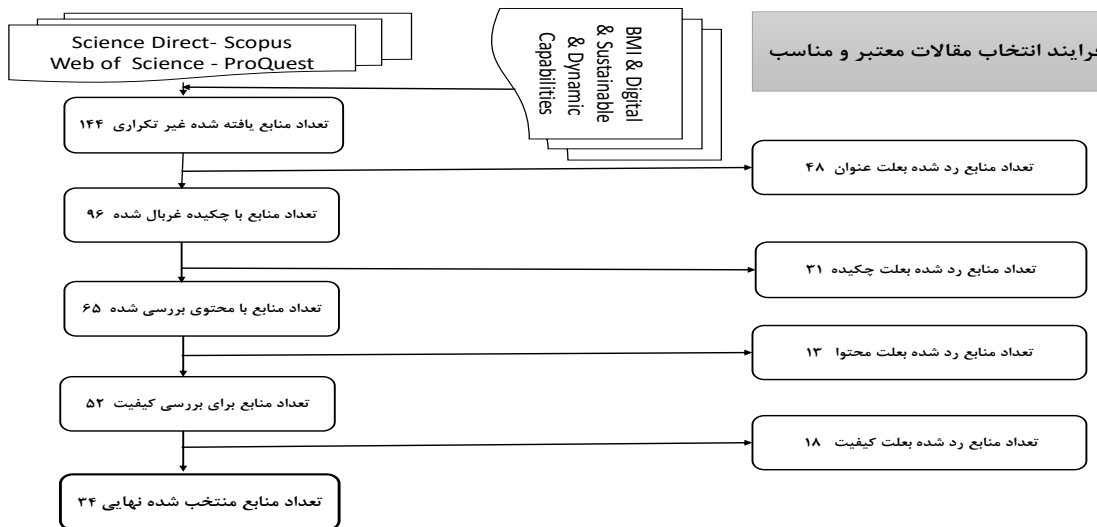
جدول ۳) انتخاب واژگان

انگلیسی	فارسی	ردیف
Business Model Innovation & Sustainable	نوآوری مدل کسب و کار & پایداری	۱
Business Model Innovation & Digitalization	نوآوری مدل کسب و کار & دیجیتالی شدن	۲
Business Model Innovation & Dynamic Capabilities	نوآوری مدل کسب و کار & قابلیت‌های پویا	۳
Business Model Innovation & Digitalization & Dynamic Capabilities	نوآوری مدل کسب و کار & دیجیتالی شدن & قابلیت‌های پویا	۴
Business Model Innovation & Sustainable & Digitalization	نوآوری مدل کسب و کار & پایدار & دیجیتالی شدن	۵
Business Model Innovation & Sustainable & Dynamic Capabilities	نوآوری مدل کسب و کار & پایدار & قابلیت‌های پویا	۶
Business Model Innovation & Sustainable & Digitalization & Dynamic Capabilities	نوآوری مدل کسب و کار & پایدار & دیجیتالی شدن & قابلیت‌های پویا	۷

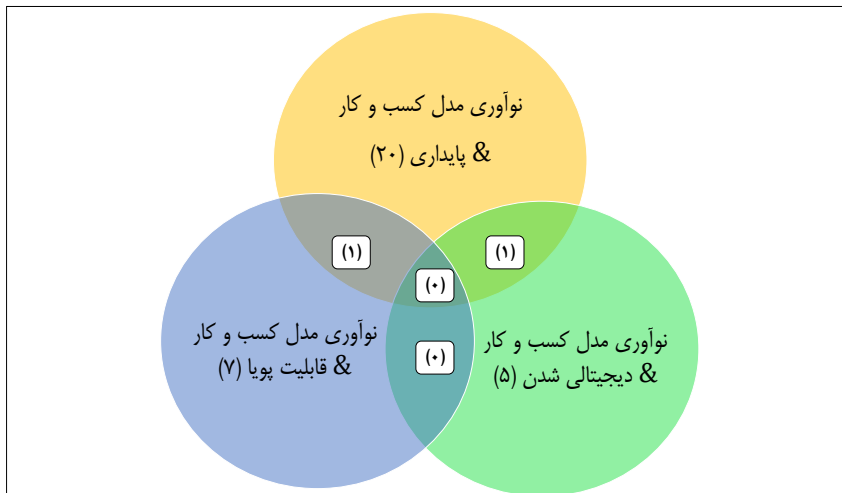
با جستجوی واژگان فوق در عنوان، خلاصه و کلمات کلیدی مقالات، در ابتدا ۲۸۲ مقاله و منبع از چهار پایگاه داده شامل Science Direct و Scopus و Web of science و ProQuest استخراج گردید که با حذف مقالات تکراری تعداد ۱۴۴ مقاله غیر تکراری بدست آمد. در ادامه فرایند غربالگری منابع استخراج شده، تشریح شده است.

### مرحله سوم: غربالگری و انتخاب پژوهش های مناسب

مطابق شکل ۴ غربالگری در ۴ مرحله انجام شده است. در آخرین مرحله غربالگری مقاله‌ها برای ارزیابی کیفیت آنها از روش برنامه مهارت‌های ارزیابی انتقادی<sup>۵۹</sup> (CASP) استفاده شده است. در این مرحله ابزار دهگانه برنامه مهارت‌های ارزیابی انتقادی به پژوهشگر کمک نمود تا دقت، اعتبار و اهمیت منابع انتخابی را مشخص می‌نماید. همانگونه که در شکل ۵ مشخص گردیده است، در نهایت تعداد ۱۸ منبع از ۵۲ منبع منتخب حذف شده و تعداد نهایی منابع تعداد ۳۴ پژوهش نهایی شده است.



شکل ۴) فرایند غربالگری منابع منتخب



شکل ۵) نمایش تعداد ترکیبی مقالات نهایی بر اساس مفاهیم اساسی موضوع تحقیق

### مرحله چهارم: ارائه یافته در بخش فراترکیب

نتیجه یافته‌های مرحله فراترکیب و تحلیل مضمون و مصاحبه با خبرگان بطور خلاصه در جدول ۴ ارائه شده است. همانگونه که در جداول زیر مشخص شده است، ۴ بعد اصلی شامل؛ ارزش پیشنهادی پایدار دیجیتال، خلق ارزش پایدار دیجیتال، تحویل ارزش پایدار دیجیتال و در نهایت تسخیر ارزش پایدار دیجیتال را خواهند داشت و هر یک نیز دارای دو یا سه مولفه می‌باشند که در تمامی آنها مباحث پایداری و دیجیتالی مورد توجه قرار گرفته است.

جدول ۴) ابعاد و مولفه‌ها (در چهار بخش الف، ب، ج و د)

الف) ارزش پیشنهادی دیجیتالی پایدار

منابع	مولفه ها	بعد
حوساین(۲۰۲۱) حیدر و همکاران(۲۰۲۱) کانتل و همکاران(۲۰۲۰) جیل جومز و همکاران(۲۰۲۰) راجینگر و همکاران(۲۰۱۹) پاریدا و همکاران(۲۰۱۹) هو و همکاران(۲۰۱۹) قزی و کاوالو(۲۰۲۰) فرانک و همکاران(۲۰۱۹)	محصولات	ارزش پیشنهادی پایدار دیجیتال
کانتل و همکاران(۲۰۲۰) جیل جومز و همکاران(۲۰۲۰) راجینگر و همکاران(۲۰۱۹) لوتیس مدسن(۲۰۲۰) فرانک و همکاران(۲۰۱۹) پاریدا و همکاران(۲۰۱۹) هو و همکاران(۲۰۱۹) پایولا و جیاور(۲۰۲۰) قزی و کاوالو(۲۰۲۰)	خدمات	

ب) خلق ارزش دیجیتالی پایدار

منابع	مولفه ها	بعد
بست و همکاران(۲۰۲۰) بوچن و جرادتس(۲۰۱۹) ودووز و همکاران(۲۰۱۷) بوچن و جرادتس(۲۰۱۹) هو و همکاران(۲۰۱۹) ویسنت و همکاران(۲۰۱۸)	فعالیت‌های کلیدی	خلق ارزش پایدار دیجیتال
بست و همکاران(۲۰۲۰) بوچن و جرادتس(۲۰۱۹) ودووز و همکاران(۲۰۱۷) بوچن و جرادتس(۲۰۱۹) هو و همکاران(۲۰۱۹) ویسنت و همکاران(۲۰۱۸)	همکاران کلیدی	
حساین(۲۰۲۱) رانتا و همکاران(۲۰۲۱) برث و همکاران(۲۰۲۱) حیدر و همکاران(۲۰۲۱) بست و همکاران(۲۰۲۰) بوچن و جرادتس(۲۰۱۹) ودووز و همکاران(۲۰۱۷) بوچن و جرادتس(۲۰۱۹) هو و همکاران(۲۰۱۹) ویسنت و همکاران(۲۰۱۸)	منابع کلیدی	

ج) تحویل ارزش دیجیتالی پایدار

منابع	مولفه ها	بعد
جیل جومز و همکاران(۲۰۲۰) ولتر و همکاران(۲۰۲۰) هو و همکاران(۲۰۱۹) گیسدورفر و همکاران(۲۰۱۸) برث و همکاران(۲۰۱۷) بوچن و جرادتس(۲۰۱۹)	ارتباط با مشتری	

تحویل	۲۳-۱۴۰۲ ماه شهریور، دانشگاه شهید چمران اهواز	۱st International and 2nd National Conference on Business Sustainability Shahid Chamran University of Ahwaz - July 14, 2021
ارزش پایدار دیجیتال	کانال های توزیع	جیل جومز وهمکاران (۲۰۲۰) ودوز و همکاران (۲۰۱۷) بوچن و جرادتس (۲۰۱۷) سیلوا و همکاران (۲۰۱۹)

## د) تسخیر ارزش دیجیتالی پایدار

مبد	مولفه ها	منابع
تسخیر ارزش پایدار دیجیتال	پایداری اقتصادی	حساین (۲۰۲۱) رانتا و همکاران (۲۰۲۱) فاریا و همکاران (۲۰۲۱) برت و همکاران (۲۰۲۱) حیدر و همکاران (۲۰۲۱) کانتل و همکاران (۲۰۲۰) اوسکام و همکاران (۲۰۲۰) فروند (۲۰۲۰) شاکل و همکاران (۲۰۲۰) هو و همکاران (۲۰۱۹) پیروینا و همکاران (۲۰۱۹) گیسدورفر و همکاران (۲۰۱۸) کارلسون و همکاران (۲۰۱۸) اوسکام و همکاران (۲۰۱۸) یانگ و همکاران (۲۰۱۷) بالداسار و همکاران (۲۰۱۷) فرانسا و همکاران (۲۰۱۷) سیلوا و همکاران (۲۰۱۹) ینگو و همکاران (۲۰۱۷) بوچن و جرادتس (۲۰۱۹) پاریدا و همکاران (۲۰۱۹) فروند و همکاران (۲۰۱۸)
	پایداری اجتماعی	برت و همکاران (۲۰۲۱) فاریا و همکاران (۲۰۲۱) کانتل و همکاران (۲۰۲۰) اوسکام و همکاران (۲۰۲۰) فروند (۲۰۲۰) شاکل و همکاران (۲۰۲۰) ولتر و همکاران (۲۰۲۰) هو و همکاران (۲۰۱۹) پیروینا و همکاران (۲۰۱۹) گیسدورفر و همکاران (۲۰۱۸) کارلسون و همکاران (۲۰۱۸) اوسکام و همکاران (۲۰۱۸) یانگ و همکاران (۲۰۱۷) بالداسار و همکاران (۲۰۱۷) سیلوا و همکاران (۲۰۱۹) ینگو و همکاران (۲۰۱۷) بوچن و جرادتس (۲۰۱۹) پاریدا و همکاران (۲۰۱۹) فروند و همکاران (۲۰۱۸)
	پایداری زیست محیطی	برت و همکاران (۲۰۲۱) فاریا و همکاران (۲۰۲۱) کانتل و همکاران (۲۰۲۰) اوسکام و همکاران (۲۰۲۰) فروند (۲۰۲۰) شاکل و همکاران (۲۰۲۰) ولتر و همکاران (۲۰۲۰) هو و همکاران (۲۰۱۹) گیسدورفر و همکاران (۲۰۱۸) کارلسون و همکاران (۲۰۱۸) اوسکام و همکاران (۲۰۱۸) یانگ و همکاران (۲۰۱۷) بالداسار و همکاران (۲۰۱۷) سیلوا و همکاران (۲۰۱۹) ینگو و همکاران (۲۰۱۷) بوچن و جرادتس (۲۰۱۹) پاریدا و همکاران (۲۰۱۹) فروند و همکاران (۲۰۱۸)

## ۵- نتیجه گیری و ارائه مدل نهایی

با برگزاری جلسات با هر یک از خبرگان بطور جداگانه مدل زیر در شکل ۶ ارائه گردید:

همانگونه در شکل ۶ مشاهده می گردد؛ تحقق استراتژی پایداری تحت تاثیر عواملی همچون محرک های بیرونی تحول دیجیتال قرار گرفته و برای اینکه بتوانند بطور موفق آن را گام به گام استقرار داد، لازم است تاثیرات دیجیتالی شدن را مد نظر قرار دهند، که شامل تکنولوژی های دیجیتال، رفتار مصرف کنندگان دیجیتال و رقابت دیجیتالی می باشد. سپس نیازمند ایجاد قابلیت های پویا پایدار دیجیتالی بوده که از درون پرورش و توسعه می یابند. به کمک خلق قابلیت های درونی جدید، مدل کسب و کارها تحت تاثیر قرار گرفته و نوآوری مدل کسب و کار اتفاق می افتد که هم شامل تحولات دیجیتال در تمامی ابعاد و مولفه های مدل کسب و کار بوده و از طرفی دیگر موضوعات پایداری همچون عوامل اجتماعی و زیست محیطی را هم در کنار عوامل اقتصادی در مدل کسب و کار مد نظر قرار گرفته می توان انتظار داشت که سازمان ها به عملکرد پایدار دست یافته و استراتژی پایداری آنها محقق گردد.

مفهوم بکارگیری استعاره مثلث در این مدل بدلیل بوده است که کسب و کارها بطور عادی به موضوع عامل اقتصادی کسب و کار خود می پردازند و امری طبیعی می باشد چرا که بقای هر کسب و کار انتفاعی به سودآوری بلند مدت آن وابسته می باشد و بدون آن امکان پذیر نخواهد بود به همین دلیل عوامل اقتصادی زیربنای مثلث کسب و کار قرار گرفته است و تا بدان توجه کافی نشود، یک کسب و کار نه تنها در بلند مدت بلکه در کوتاه مدت از بین خواهد رفت. با ورود تحولات عصر دیجیتال به از بین رفتن کسب و کارهای سنتی که نتوانستند خود را متناسب با تغییرات بیرونی به خصوص در بکارگیری درست و به موقع ابزارها و تکنولوژی های دیجیتال، که غفلت کردند؛ لازم است به این عامل نیز بطور ویژه توجه و تاکید گردد. پس در کنار عوامل اقتصادی توجه به تکنولوژی های دیجیتال وجود دارد. در کنار تکنولوژی دیجیتال، رفتار مصرف کنندگان نهایی نیز تحت تاثیر تحولات دیجیتال قرار گرفته اند و لازم است کسب و کارها این موضوع را نیز در فرایند کسب و کار خود مورد توجه و تاکید قرار دهند. در نهایت کسب و کارها وارد رقابت دیجیتالی می شوند که با رقابتی قبلی کاملا متفاوت می باشد و لازم است رقابت بر پایه تحولات دیجیتالی نیز مورد توجه قرار گیرد.



# دومین همایش ملی و اولین همایش بین المللی پایداری کسب و کار



دانشگاه شهید چمران اهواز

در بخش بعدی هر کسب و کار تیر هفتده پژوهش و توسعه قابلیت های خود متناسب با تغییرات محیطی دیجیتال

می باشد. ابعاد سه گانه قابلیت های پویا مطابق با مقالات منتخب فراتر از July 14, 2022 Shahid Chamran University of Ahwaz از تغییرات محیطی (ب) تصرف و تسخیر فرصت های کشف شده حاصل از نتایج قسمت قبل و (ج) تحول و پیکربندی مجدد ساختاردهی کسب و کار می باشد که هر سه تحت تاثیر عامل بیرونی تحول دیجیتال قرار می گیرند. از طرفی دیگر دو ضلع دیگر مثلث شامل عوامل اجتماعی و زیست محیطی بوده که لازم است کسب و کارها در کنار و همراه با عوامل اقتصادی بدان موضوعات هم توجه کافی داشته باشد. چرا که سودآوری بلند مدت کسب و کار به میزان توجه به چالش ها و مشکلات اجتماعی و زیست محیطی بوده و اینکه کسب و کارها برای بهبود این چالش ها و مشکلات چه برنامه ها و اقداماتی را اجرا نموده اند. در نتیجه هر یک از ابعاد ۴ گانه مدل کسب و کار تحت تاثیر (الف) عامل پایداری (ب) تحولات دیجیتال و (ج) با تسهیلگری قابلیت های پویای سه گانه پایدار دیجیتال قرار می گیرند. در نهایت نتایج حاصل شده از مولفه های دهگانه پایدار دیجیتال باعث پایداری کسب و کارها در عصر دیجیتال می گردد.

همانگونه که در شکل مشخص است مولفه های دهگانه شامل:

- ۱- ارائه محصولات با هدف تحقق پایداری در عصر دیجیتال
- ۲- ارائه خدمات با هدف تحقق پایداری در عصر دیجیتال
- ۳- انجام فعالیت های کلیدی با هدف تحقق پایداری در عصر دیجیتال
- ۴- توسعه مشارکت های کلیدی با هدف تحقق پایداری در عصر دیجیتال
- ۵- استفاده بهینه از منابع کلیدی با هدف تحقق پایداری در عصر دیجیتال
- ۶- توسعه کانال های ارتباطی با مشتریان با هدف تحقق پایداری در عصر دیجیتال
- ۷- بخش بندی مشتریان با هدف تحقق پایداری در عصر دیجیتال
- ۸- توسعه ارتباطات با مشتریان با هدف تحقق پایداری در عصر دیجیتال
- ۹- کسب جریان درآمدی با هدف تحقق پایداری در عصر دیجیتال
- ۱۰- مدیریت و بهینه سازی ساختار هزینه ها با هدف پایداری در عصر دیجیتال

## توصیه به مدیران ارشد:

موردی که رهبران ارشد سازمان ها می توانند بدان توجه نمایند: تحقیقاتی که در سال ۲۰۱۲ به وسیله گروه مشاوره بوستون و نشریه ام ای تی اسلوان انجام شده، نشان می دهد ۳۱ درصد سازمان های بررسی شده، این اقدام را در سودآوری مالی و اقتصادی خود موثر دانسته و ۷۰ درصد آنها بیان کرده اند که اصول پایداری و توجه به توسعه پایدار را بطور مستمر در دستور کار مدیریتی خود قرار داده اند. بر اساس اعلام سایت گرین بیز و مدیریت توسعه پایدار در سازمان یو پی اس، پنج روش برای متقاعد کردن رهبران اجرایی ارشد در زمینه اهمیت حیاتی اصول پایداری وجود دارد:

- ۱- پایداری، امکان کاهش و مدیریت کردن هزینه ها و ارتقای اثربخشی را به همراه دارد؛
- ۲- پایداری، سازمان را به تمرکز بر ارزیابی، مدیریت ریسک مالی و کاهش آن، همچنین کاهش ریسک های عملیاتی و راهبردی مد نظر قرار می دهد؛
- ۳- پایداری، فرصت های سودآوری مالی و اقتصادی و مزیت رقابتی پایدار را برای کسب و کار به وجود می آورد؛
- ۴- پایداری، باعث نوآوری در سازمان و کسب و کارها می شود؛
- ۵- پایداری، فرایند جذب و استخدام همکاران با استعداد و حفظ آنها را تسهیل می کند (رضایی، میریزدی، ۱۴۰۰: ۱۵۴)

ضمنا پیشنهاد می گردد که مدل ارائه در حوزه های تخصصی برخی از کسب و کارها به خصوص در صنایعی که وابستگی بیشتر به تحولات دیجیتال و پایداری دارند مورد بهره برداری قرار گیرند. در همین راستا پیشنهاد می گردد که این مدل در صنعت داروسازی و یا صنعت کامپیوتر و فن آوری دیجیتال مورد استفاده قرار گیرد.





شکل ۶) مدل نهایی پژوهش

## ۶- منابع

رضایی، ذ؛ میریزدی، م؛ (۱۴۰۰). پایداری کسب و کار در ایران. تهران: انتشارات بورس. چاپ اول.  
رضایی، ذ؛ دوانی، غ؛ پایداری کسب و کار- عملکرد، رعایت مقررات حسابداری و گزارشگری یکپارچه؛ انتشارات کیومرث؛ ۱۳۹۶؛ چاپ اول.  
ملکی نیا، عماد؛ بازرگان، عباس؛ واعظی، مظفرالدین؛ احمدیان، مجید؛ پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، دوره ۲۰، شماره ۳، سال ۱۳۹۳، صفحات ۱-۲۶.

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)

Andresen, Florian. (2021). Book: *Exploring Meso-Level Dynamic Capabilities to Address the Capability Rigidity Paradox*. Springer Fachmedien.

Baldassarre, B.; Calabretta, G.; Bocken, N.M.P.; Jaskiewicz, T. (2017). Bridging sustainable business model innovation and user-driven innovation: A process for sustainable value proposition design. *Journal of Cleaner Production*, 175-186.

Barth, Henrik; Ulvenblad, Per-Ola; Ulvenblad, Pia. (2017). Towards a Conceptual Framework of Sustainable Business Model Innovation in the Agri-Food Sector: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, su9091620.



Bergmann, Thorsten; Utikal, Hannes. (2021). How to Support Start-Ups in Developing a Sustainable Business Model: The Case of a European Social Impact Accelerator. *Sustainability*. Su13063337

Best, Bernadette; Miller, Kristel; McAdam, Rodney; Moffett, Sandra. (2020). Mission or margin? Using dynamic capabilities to manage tensions in social purpose organisations' business model innovation. *Journal of Business Research*, 0148-2963.

Bocken, Nancy M.P.; Geradts, Thijs H.J. (2019). Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 0024-6301.

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

Braun, Michael; Latham, Scott and Cannatelli, Benedetto. (2019). Strategy and business models: why winning companies need both.

Brenner, Barbara. (2018). Transformative Sustainable Business Models in the Light of the Digital Imperative—A Global Business Economics Perspective. *Sustainability*, 10(12), 4428; <https://doi.org/10.3390/su10124428>

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

Caputo, Andrea; Pizzi, Simone; M.Pellegrini, Massimiliano; dabic, Marina. (2021). *Journal of Business Research*. P489-501.

Chofreh, A.G., Goni, F.A., Klemeš, J.J., (2018). Sustainable enterprise resource planning systems implementation: A framework development. *Journal of Cleaner Production*. 198, 1345-1354.

C'irjevskis, Andrejs. (2019). the Role of Dynamic Capabilities as Drivers of Business Model Innovation in Mergers and Acquisitions of Technology-Advanced Firms. *Journal of open innovation*, joitmc5010012.

Clauss, Thomas; Abebe, Michael; Tangpong, Chanchai; Hock, Marianne. (2019). Strategic Agility, Business Model Innovation and Firm Performance: An Empirical Investigation. *IEEE Transactions on Engineering Management*.333492809.

Clinton, Lindsay and Whisnant, Ryan. (2019). Business Model Innovations for Sustainability. In Book: *Managing Sustainable Business*. Pp.467-507.

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.

Djuraeva, Leyla. (2021). Importance of the Innovative Business Models for the Future Success of the Company. *SHS Web of Conferences Volume 100*, 01013.



Fellenstein, Jonas; Umaganthan, Akilvenithan. (2019). Digital Transformation: How enterprises build dynamic capabilities for business model innovation. *Journal of Cleaner Production*. 1360-1370.

Faria, VF de; Santos, VP; Zaidan, FH. (2021). The Business Model Innovation and Lean Startup Process Supporting Startup Sustainability. *Procedia Computer Science*. Elsevier. 93-101.

Foss, N.J., Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far Have we come, and where should we go? *Journal of Management*. 43(1), 200-227.

Foss, N.J., Saebi, T. (2018). Business models and business model innovation: Between wicked and paradigmatic problems. *Long Range Planning*. 51(1), 9-21.

França, Cesar Levy.; Broman, Göran; Robert, Karl-Henrik.; Basile, George. Trygg, Louise. (2017). an approach to business model innovation and design for strategic sustainable development. *Journal of Cleaner Production*. 155-166

Frank, Alejandro G.; Mendes, Glaucio H.S.; Ayala, Néstor F.; Ghezzi, Antonio. (2019). Servitization and Industry 4.0 convergence in the digital transformation of product firms: A business model innovation perspective. *Technological Forecasting & Social Change*, 341-351.

Freund, Florian Lüdeke; Carroux, Sarah; Joyce, Alexandre; Massa, Lorenzo; Breuer, Henning. (2018).The sustainable business model pattern taxonomy—45 patterns to support sustainability-oriented business model innovation. *Sustainable Production and Consumption*. 145–162.

Freund, Florian Lüdeke. (2019). Sustainable entrepreneurship, innovation, and business models: Integrative framework and propositions for future research. *Business Strategy and the Environment*, 665–681.

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.

Ghezzi, Antonio; Cavallo, Angelo. (2020). Agile Business Model Innovation in Digital Entrepreneurship: Lean Startup Approaches. *Journal of Business Research*, 519-537.

Gil-Gomez, Hermenegildo; Guerola-Navarro, Vicente; Oltra-Badenes, Raul; Lozano-Quilis, José Antonio. (2020). Customer relationship management: digital transformation and sustainable business model innovation. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*.

Goni, F.A., Chofreh, A.G., Mukhtar, M., Sahran, S., Shukor, S.A., Klemeš, J.J., 2017. Strategic alignment between sustainability and information systems: A case analysis in Malaysian public Higher Education Institutions. *Journal of Cleaner Production*. 168, 263-270.

Gupta, Sunil. (2018).Book: *Driving Digital Strategy: a guide to reimagining your business*.

Heider, Anne; Gerken, Maike; Dinther, Nicolas van; Hülsbeck, Marcel. (2020). Business model innovation through dynamic capabilities in small and medium enterprises – Evidence from the German Mittelstand. *Journal of Business Research*.

Hossain, Mokter. (2021). Frugal innovation and sustainable business models. *Technology in Society*. Elsevier, Volume 64, February 2021, 101508.



Inigo, Edurne A; Albareda, Laura; Ritala, Paavo. (2017) Business model innovation for sustainability: exploring evolutionary and radical approaches through dynamic capabilities. *Industry and Innovation*, ISSN: 1366-2716 (Print) 1469-8390.

Jabłoński, Adam. (2019). Book: *Sustainable Business Models*. *Sustainability*.

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

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

Karlsson, Niklas P.E.; Hoveskog, Maya; Halila, Fawzi; Mattsson, Marie. (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*, 2759-2772.

Khodaei, Hanieh and Ortt, Roland. (2019). Capturing Dynamics in Business Model Frameworks. *Journal of Open Innovation*. Doi: 10.3390/joitmc5010008.

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.

Leleux, Benoit; van der Kaaij, Jan. (2019). Book: *Winning Sustainability Strategies*.

Lin, Ping; Zhang, Xiaosan; Yan, Shuming; Jiang, Qingquan. (2020). Dynamic Capabilities and Business Model Innovation of Platform Enterprise: A Case Study of DiDi Taxi. *Scientific Programming*. 8841368, 12 pages.

Madsen, Heather Louise. (2020). Business model innovation and the global ecosystem for sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 0959-6526.

Muhic, Mirella; Bengtsson, Lars. (2019). Dynamic capabilities triggered by cloud sourcing: a stage-based model of business model innovation. *Review of Managerial Science*.

Nadkarni, Swen; Prügl, Reinhard. (2021). Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research. *Management Review Quarterly*. 71:233-341.

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

Nwaiwu, Fortune. (2018). Review and Comparison of Conceptual Frameworks on Digital Business Transformation. *Journal of Competitiveness*, 10(3), 86-100. <https://doi.org/10.7441>

Obaya, Martín; Robert, Verónica; Lerena, Octavio; Yoguel, Gabriel. (2019). Dynamic capabilities in the software and information services industry. A case-study analysis in Argentina from a business model perspective. *Innovation and Development*, Volume 10.





Oskam, Inge; Bossink, Bart; de Man, Ard-Pieter. (2020). Valuing Value in Innovation Ecosystems: How Cross-Sector Actors Overcome Tensions in Collaborative Sustainable Business Model Development. *Business & Society*, 1–33.

Paiola, Marco; Gebauer, Heiko. (2020). Internet of things technologies, digital servitization and business model innovation in BtoB manufacturing firms. *Industrial Marketing Management*, 0019-8501.

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

Pieroni, Marina P.P.; McAlloone, Tim C.; Pigosso, Daniela C.A. (2019). Business model innovation for circular economy and sustainability: A review of approaches. *Journal of Cleaner Production*, 198-216.

Radjou, Navi; Prabhu, Jaideep C. (2015). Book: *Frugal innovation: how to do better with less*.

Ranta, Valtteri; Aarikka-Stenroos, Leena; Vaisanen, Juha-Matti. (2021). Digital technologies catalyzing business model innovation for circular economy—Multiple case study. *Resources, Conservation & Recycling*. Volume 164.

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

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.

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

Silva, De Muthu; Al-Tabbaa, Omar; Khan, Zaheer. (2019). Business model innovation by international social purpose organizations: The role of dynamic capabilities. *Journal of Business Research*, 0148-2963.

Sniukas, Marc. (2020). Book: *Business Model Innovation as a Dynamic Capability*. Springer Nature Switzerland AG.

Szromek, Adam R. (2021). The Sustainable Business Model of Spa Tourism Enterprise—Results of Research Carried Out in Poland. *Journal of Open Innovation*. Joitmc7010073.

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

Tesch, Jan F. (2019). Book: *Business Model Innovation in the Era of the Internet of Things*.

Ukko, Juhani; Nasiri, Mina; Saunila, Minna; Rantala, Tero. (2019). Sustainability strategy as a moderator in the relationship between digital business strategy and financial performance. *Journal of Cleaner Production* 236:117626



پایگاه استنادی علوم جهان اسلام  
۸۹۷۱۳-۲۰۱

# دومین همایش ملی و اولین همایش بین المللی پایداری کسب و کار



دانشگاه شهید چمران اهواز

1st International and 2nd National Conference of Business Sustainability  
Yelto, M.C.F., Bitzer, M.; Bocken, N.M.P.; Kemp, R. (2020). Sustainable business model innovation: The role of boundary work for multi-stakeholder alignment. *Journal of Cleaner Production*, 0959-8526.  
Shahid Chamran University of Ahvaz - July 14, 2021

Verhoef, Peter C.; Broekhuizen, Thijs; Bart, Yakov; Bhattacharya, Abhi; Dong, John Qi. (2019). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. Volume 122.

Vicente, Afonso Ricardo Paloma; Ferasso, Marcos; May, Márcia Ramos; (2018). Dynamic capabilities development and business model innovation: evidences from IT industry in an emerging country. *Int. J. Business Innovation and Research*, Vol. 17, No. 2.

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

Vodovoz, elic; Ramosmay, mÁrcia. (2017). Innovation in the Business Model from the perspective of Dynamic Capabilities: Bematech's case. *Mackenzie Management Review*, 18(6).

Yang, M.; Evans, S.; Vladimirova, D.; Rana, P. (2017). Value uncaptured perspective for sustainable business model innovation. *Journal of Cleaner Production*, 1794e1804.

Warner, Karl S.R. and Wager, Maximilian. (2018). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 0024-6301.