

نوآوری در مدل کسب‌وکار با تاکید بر ارزش آفرینی

طاهره بسطامی

مدرس دانشگاه جامع علمی کاربردی، مرکز آموزش علمی کاربردی شرکت پیگیر، گلستان، ایران

bastami_t@yahoo.com

چکیده - امروزه با توجه به تغییرات مستمر در محیط رقابتی، شرکت‌ها برای حفظ ارزش ایجاد شده در سطح قبلی و یا تلاش برای افزایش سطح ایجاد ارزش، تصمیم به پیاده‌سازی نوآوری در مدل کسب‌وکار خود می‌گیرند. بنابراین، مسئله اساسی در مدیریت معاصر، ایجاد و معماری مدل کسب‌وکاری است که منجر به ایجاد ارزش شود، دستیابی به ثبات در محیط آشفته را ممکن سازد و به موفقیت در بازار کمک کند. لذا مدل کسب‌وکار جامع، پویا و نوآورانه در حال تبدیل شدن به عامل مهم خلق ارزش برای بنگاه‌های اقتصادی است. از این‌رو در مقاله حاضر موضوع نوآوری در مدل کسب‌وکار و کسب ارزش از این طریق مورد توجه قرار گرفته و در این راستا سعی شده است ضمن بررسی عناصر و الگوهای طراحی مدل کسب‌وکار، به معرفی انواع نوآوری در مدل کسب‌وکار و نیز عوامل مؤثر بر نوآوری مدل کسب‌وکار پرداخته و در نهایت پیشنهادات مربوطه ارائه شود. این مقاله از نظر نوع، کیفی و با توجه به نحوه گردآوری داده‌ها، در زمره مطالعات کتابخانه‌ای می‌باشد.

واژگان کلیدی: مدل کسب‌وکار، عناصر و الگوهای طراحی مدل کسب‌وکار، نوآوری در مدل کسب‌وکار

۱- مقدمه

در سال‌های اخیر شاهد رقابتی‌تر شدن عرصه کسب‌وکار در صنایع مختلف بوده‌ایم. بنا بر نظر محققان عرصه کسب‌وکار، دستیابی به جایگاه رقابتی مناسب برای یک شرکت، تنها با کمک یک الگوی مناسب کسب‌وکار امکان‌پذیر است. مدل کسب‌وکار زمینه‌شناسایی و برآوردن نیازهای مختلف مشتریان، تعیین موقعیت شرکت در مقایسه با سایر شرکت‌های شبکه/زنجیره ارزش و نحوه توزیع درآمد میان آنها را فراهم می‌کند و تبیین آن برای شرکت‌ها امری ضروری شده است. یک مدل کسب‌وکار موفق، نشان‌دهنده یک راه بهتر نسبت به گزینه‌های موجود می‌باشد که می‌تواند ارزش بیشتری را به یک گروه مجزا از مشتریان پیشنهاد کرده و منافع بیشتری را به شرکت بازگرداند. از این‌رو شرکت‌ها پیوسته در پی روش‌های جدید عملیاتی هستند که برایشان فرصت

بهبود موقعیت رقابتی و کسب مزیت رقابتی ایجاد کند. یکی از این روش‌ها، بازمهندسی مدل‌های کسب‌وکار قبلی و نوآوری مدل‌های جدید است؛ به بیان دیگر در حال حاضر با توجه به تغییرات مستمر در محیط رقابتی کسب‌وکارها، مدیران متوجه می‌شوند که مدل‌های مورد استفاده در راه‌حل‌های کسب‌وکار دائمی نیستند. آنها باید به اندازه کافی برای تغییر انعطاف‌پذیر باشند. رقابت قوی، جستجو برای فرصت‌های تقاضای جدید یا شرایط دشوار بازار، سازمان‌دهی مجدد فعالیت را برای شرکت‌های کنونی ضروری می‌سازد. شرکت‌هایی قادر به پایداری و توسعه هستند که بتوانند با توجه به ارزیابی مداوم نیازهای بازار و ضرورت‌های فناوری، مدل کسب‌وکار مناسب‌تری نسبت به رقبای انتخاب کنند. حفظ موقعیت رقابتی یا دستیابی به مزیت رقابتی، شرکت‌ها را وادار به پیاده‌سازی راه‌حل‌های نوآورانه برای مدل‌های کسب‌وکار می‌کند. یک رویکرد گسترده در تحقیقات وجود دارد که نشان می‌دهد شرکت‌های کنونی با محصولات و یا خدمات رقابت نمی‌کنند، بلکه با استفاده از مدل‌های کسب‌وکار خاص رقابت می‌کنند. بنابراین، می‌توان نشان داد که خلاقیت و نوآوری در حوزه محصولات یا خدمات تنها یکی از عوامل تضمین دستیابی به مزیت رقابتی است. لذا، اجرای راه‌حل‌های نوآورانه که تنها ویژگی‌های محصول محور یا فرآیند محور دارند، دستیابی (حفظ) به مزیت رقابتی را تضمین نمی‌کند. استفاده از خلاقیت و نوآوری در ایجاد و یا بازسازی مدل کسب‌وکار، انعطاف‌پذیری شرکت را در بازار رقابتی بهبود می‌بخشد.

۲- تعاریف مدل کسب‌وکار

اگر مدل کسب‌وکار را منطق اصلی شرکت و انتخاب‌های راهبردی آن برای ایجاد و جذب ارزش درون یک شبکه ارزش در نظر بگیریم، عدم تشخیص یک مدل کسب‌وکار مناسب، منجر به ناکامی سازمان‌ها در دستیابی به اهداف آن می‌شود. از زمان شکل‌گیری ادبیات مدل کسب‌وکار، شاهد آن هستیم که محققان متعددی به ارائه تعاریف مدل‌های کسب‌وکار و ابعاد و اجزای آن پرداخته‌اند. ولی تا به امروز یک تعریف استاندارد از مدل‌های کسب‌وکار شکل نگرفته است. شاید دلیل آن باشد که محققان، رویکردهای متفاوتی را نیز در تعریف مدل کسب‌وکار به کار گرفته‌اند. با مطالعات به عمل آمده در تعاریف پرارجاع مدل کسب‌وکار، می‌توان رویکردهای منبع محور، فعالیت محور، دانش محور، اقتصادی، راهبرد محور و شبکه‌ای را استخراج نمود.

۲-۱- رویکرد مبتنی بر منابع

برخی بر این عقیده‌اند که مدل کسب‌وکار بر پایه عملیات درونی شرکت است و با یک رویکرد مبتنی بر منابع^۱، بر قابلیت‌ها و شایستگی‌های درونی سازمان تأکید نموده‌اند. برای مثال، آفوا و توکی^۲ (۲۰۰۱) مدل کسب‌وکار را "روشی که یک شرکت به ساخت و استفاده از منابع خود می‌پردازد تا از آن طریق بتواند ارزشی بهتر نسبت به رقبای خود را به مشتریانش ارائه دهد" در نظر می‌گیرند. تمرکز تعاریف در این بخش معطوف بر خود منابع و سازه‌های مرتبط با آن نظیر پتانسیل‌های تکنیکی، ملزومات کسب‌وکار، و فناوری یا بر پیکربندی و بسیج منابع بوده است.

۲-۲- رویکرد فعالیت محور

تعاریف در این بخش، متمرکز بر فرایند (به صورت مجموعه‌ای از فعالیت‌ها) یا فعالیت بوده است. برای مثال پتروویک و همکاران^۳ (۲۰۰۱) مدل کسب‌وکار را "شرح منطقی یک سیستم کسب‌وکار برای ایجاد ارزش که تحت نفوذ فرایندهای واقعی قرار دارد" در نظر گرفته‌اند و یا بتز^۴ (۲۰۰۲) در تعریف خود از مدل کسب‌وکار به این مسأله اشاره می‌نماید که "مدل‌های کسب‌وکار خلاصه‌ای درباره این هستند که چگونه ورودی‌های یک سازمان به خروجی‌هایی با ارزش افزوده تبدیل می‌شوند". در این دسته، برخی از محققان نیز به صورت جزئی‌تر به زنجیره ارزش، جریان‌ات اصلی تولید یا به فعالیت‌هایی نظیر بازاریابی ارزش اشاره نموده‌اند.

۲-۳- رویکرد اقتصادی

در یک رویکرد اقتصادی، مدل کسب‌وکار را منطق خلق سود در شرکت می‌دانند. این دسته از تعاریف شامل مفاهیم سرمایه، سود و درآمد می‌باشد. برای مثال، می‌توان به تعریف استوارت و ژاوو^۵ (۲۰۰۰) از مدل کسب‌وکار اشاره نمود که مدل کسب‌وکار را "نحوه کسب پول و حفظ جریان سود در طول زمان" تعریف نموده‌اند. در این دیدگاه به موارد مختلفی حتی اصطلاحات کلی نظیر مفاهیم مالی و حسابداری اشاره شده

¹ Resource-base

² Afua & Tucci

³ Petrovic et al

⁴ Betz

⁵ Stewart & Zhao

است و تمامی آنها اشاره به توجیه اقتصادی مدل کسب‌وکار در نظر گرفته شده دارند. در این بخش، برخی از محققان نیز به منافع کلی شرکت، اهداف کسب‌وکار و کارایی اشاره نموده‌اند. با اینکه این مفاهیم، اهدافی فراتر از اهداف اقتصادی، نظیر اهداف اجتماعی را دربر می‌گیرند ولی برای یک مؤسسه انتفاعی، این هدف و منفعت، همان کسب سود می‌باشد. برای مثال می‌توان به تعریف ارائه شده توسط کریشنامورتی (۲۰۰۳) اشاره نمود که مدل کسب‌وکار را "یک مسیر به سمت سودآوری شرکت و کاربردی منسجم از مفاهیم متنوع برای اطمینان از دستیابی به اهداف کسب‌وکار" تعریف نموده است.

۴-۲- رویکرد شبکه‌ای

از آنجا که در دنیای کنونی فرایند ایجاد ارزش فراتر از مرزهای شرکت و درون یک شبکه صورت می‌پذیرد، سازمان در کسب‌وکار خود، در تعامل با کنشگران متعددی می‌باشد. از جمله کنشگران می‌توان به عواملی که در انجام وظیفه مرتبط با ایجاد، بازاریابی و ارائه ارزش دخیل هستند، شامل شرکایی نظیر تأمین کنندگان و عرضه کنندگان، اشاره نمود. در یک نگاه وسیع‌تر، کنشگران حتی رقبا و سازمان‌های عمومی نظیر نمایندگان و کارگزاران دولتی را نیز دربر می‌گیرد. از مجموع شرکا، رقبا و سازمان‌های عمومی، تحت نام کنشگران سازمانی یاد می‌شود. برخی از تعاریف به یک بخش از کنشگران و برخی نیز با یک نگاه جامع‌تر به مجموعه‌ای از آنها اشاره داشته‌اند. با این حال، کنشگران یک کسب‌وکار، تنها شامل کنشگران سازمانی نمی‌شود، بلکه مشتریان نیز از جمله کنشگران یک کسب‌وکار هستند. از جمله محققانی که از این دیدگاه در تعاریف خود بهره جسته‌اند، می‌توان به زوت و آمیت^۱ (۲۰۰۸) اشاره نمود که مدل کسب‌وکار را به‌عنوان "ساختار، محتوی و کنترل معاملات میان شرکت مرکزی و شرکای معامله که نشان‌دهنده درک الگوی پیوندهای معاملاتی بین شرکت و شرکای معامله می‌باشد"، تعریف نموده‌اند. با توجه به اهمیت کنشگران کسب‌وکار، برخی تعاریف، این مهم را دربر گرفته و بر نقشی که هر یک از کنشگران در آن کسب‌وکار ایفا می‌نمایند و همچنین فایده و هزینه کسب‌وکار برای هر یک، تأکید نموده‌اند.

¹ Zott & Amit

۲-۵- رویکرد راهبردی

در یک رویکرد راهبردی، علاوه بر محیط داخلی شرکت، بر محیط رقابتی، راهبرد رقابتی و گزینه‌های راهبردی سازمان با توجه به فرصت‌های موجود در بازار و انواع راهکارها برای پویایی در چنین محیط رقابتی تأکید می‌شود. باید توجه نمود که محدود کردن تعریف مدل کسب‌وکار به یک سطح، از جامعیت آن می‌کاهد. شاید بتوان برخی سردرگمی‌ها در زمینه تعریف مدل کسب‌وکار را در عدم شفافیت و ابهام در جایگاه مدل کسب‌وکار در سازمان در مقایسه با سطوح راهبردی و سطوح عملیاتی دانست. راهبرد و مدل کسب‌وکار دو مفهوم جدانشدنی و مرتبط با یکدیگر می‌باشند. به همین علت برخی از محققان در تعاریف خود حداقلی بین این دو قائل نشده‌اند و حتی از راهبرد به‌عنوان یکی از اجزا یا عناصر مدل کسب‌وکار نام می‌برند. برای مثال ونکاترامان و هندرسون^۱ (۱۹۹۸) مدل کسب‌وکار را همان راهبرد می‌دانند که "یکپارچگی سازمان را در سه جهت اصلی تعامل مشتری، پیکربندی دارایی و قدرت نفوذ دانش" منعکس می‌کند. لیکن، علی‌رغم وجود ابهام در اصطلاحات مربوط به راهبرد و مدل‌های کسب‌وکار، به نظر می‌رسد که یک اجماع در رابطه بین راهبرد و مدل کسب‌وکار به‌وجود آمده، به‌طوری که به مدل کسب‌وکار به‌عنوان یک لایه تئوریک و مفهومی بین راهبرد کسب‌وکار و فرایندهای کسب‌وکار، نگریسته می‌شود که از نظر الدبی^۲ (۲۰۱۰) "نقش پیوند دهندگی" مفهوم مدل کسب‌وکار را نشان می‌دهد. از این منظر مدل کسب‌وکار "بازتابی از راهبرد درک شده شرکت" است که سعی در توصیف نمایشی مختصر از چگونگی مجموعه‌ای وابسته از متغیرهای تصمیم‌گیری در زمینه راهبرد، معماری و اقتصاد در جهت خلق مزیت رقابتی پایدار در بازاری تعریف شده دارد. از تعاریف فوق این‌گونه بر می‌آید که مدل کسب‌وکار برخی از عناصر راهبرد کسب‌وکار را شامل شده و باید سازگار با اهداف راهبردی شرکت باشد.

۲-۶- رویکرد دانش محور

همان‌گونه که در قسمت قبل توضیح داده شد، ونکاترامان و هندرسون (۱۹۹۸) در تعریف خود رویکرد دانش محور را دخیل نموده‌اند. نویسندگان نتیجه‌گیری کردند که چارچوب‌های مورد استفاده در مورد ارزش-آفرینی که محدود به چارچوب مشخصی بوده‌اند، نمی‌توانند پاسخگوی سؤالات مربوط به ارزش‌آفرینی کل باشند. به نظر می‌رسد که دلیل گوناگونی در تعاریف، این باشد که هیچ یک از تئوری‌ها و رویکردهای موجود به تنهایی نمی‌توانند پتانسیل ارزش‌آفرینی یک سرمایه‌گذاری را توضیح دهند. از این رو باید با یک دید وسیع‌تر به مفهوم مدل کسب‌وکار نگریست و با ادغام رویکردهای مختلف فعالیت محور، منبع محور و دانش محور،

¹ Venkatraman & Handerson

² Al-Debei

شناسایی منابع رقابت‌پذیری را تسهیل نمود. لمبرت^۱ (۲۰۰۳) اذعان می‌دارد که تمام توصیفات مختلف محققان، مدل کسب‌وکار را "راهی که کسب‌وکار انجام می‌پذیرد" و "توصیفی از این‌که چگونه شرکت منتظر ایجاد سود است و چگونه با سایر نهادها در یک شبکه ارزش در ارتباط می‌باشد" در نظر گرفته‌اند.

۳- عناصر و الگوهای طراحی مدل کسب‌وکار

نیاز به شناسایی عناصر تشکیل‌دهنده مدل کسب‌وکار از آن رو مهم است که مشخص می‌کند تغییر در کدام عنصر و چه تعداد عنصر به نوآوری در مدل یا تغییر مدل کسب‌وکار منتهی می‌شود. جدول شماره (۱) و (۲)

جدول شماره ۱: عناصر مدل کسب‌وکار از دیدگاه صاحب‌نظران

ردیف	صاحب‌نظر	عناصر پیشنهادی مدل کسب‌وکار
۱	هامل ^۲ (۲۰۰۰)	ارتباط با مشتری، راهبرد اصلی، منابع راهبرد و شبکه ارزش
۲	ماهادوان ^۳ (۲۰۰۰)	ارزش، درآمد و پشتیبانی (طراحی زنجیره تأمین) برای کسب‌وکار
۳	آفوا و توکی (۲۰۰۱)	ارزش مشتری، محدوده، قیمت‌گذاری، درآمد، فعالیت‌های مرتبط، قابلیت اجرا و تداوم
۴	پتروویک و همکاران (۲۰۰۱)	ارزش، منابع، تولید، روابط مشتری، درآمد، سرمایه و بازار
۵	آلت و زیمرمن ^۴ (۲۰۰۱)	مأموریت، ساختار، فرایندها، درآمدها، مسائل قانونی و فناوری
۶	استاهلر ^۵ (۲۰۰۲)	چگونگی ارائه ارزش، محصولات یا خدمات، معماری ارزش و مدل درآمدی
۷	استروالدر و پیگنیور ^۶ (۲۰۰۴)	ارائه ارزش، قابلیت‌ها، چگونگی شکل‌گیری ارزش، مشتریان هدف، مدل درآمد، شرکا، ساختار هزینه، کانال توزیع و ارتباط با مشتری
۸	کیائو ^۷ (۲۰۰۹)	محصول، مشتری هدف، ارتباط با مشتری، کانال، سود، زنجیره ارزش داخلی شرکت، هزینه و شبکه همکاری
۹	کوجالا و همکاران ^۸ (۲۰۱۰)	مشتری، پیشنهاد ارزش برای مشتری، راهبرد رقابتی، موقعیت در شبکه ارزش، منطق ایجاد درآمد، سازمان تأمین‌کنندگان داخلی و توانایی‌های کلیدی آن‌ها
۱۰	ژانگ و همکاران ^۹ (۲۰۱۶)	بازار هدف، فرآیند عملیاتی، محصول اصلی، مبانی تخصیص ارزش و ساختار زنجیره ارزش

¹ Lambert

² Hamel

³ Mahadevan

⁴ Alt and Zimmermann

⁵ Stahler

⁶ Osterwalder & Pingneur

⁷ Qiao

⁸ Kujala et al

⁹ Zhang et al

جدول شماره ۲: الگوهای طراحی مدل کسب‌وکار صاحب‌نظران مختلف

ردیف	صاحب‌نظران	نام مدل	ابعاد / حوزه طراحی	نقاط قوت	نقاط ضعف
۱	فابر و همکاران ^۲ (۲۰۰۳)	SOTF ^۱	طراحی خدمات	- توجه به مشارکت مبتنی بر ارزش	- عدم توجه به فازهای طراحی مدل کسب‌وکار - عدم توجه به تغییرات عوامل مؤثر بر کسب‌وکار
			طراحی سازمانی	- توجه به ابعاد مختلف کسب‌وکار در طراحی مدل	
			طراحی فناوری	- توجه به ابعاد بازار در طراحی مدل	
			طراحی مالی	- توجه به عوامل تأثیرگذار محیطی در طراحی مدل	
۲	متلی و پدرسون	MAPIT ^۳	بازار	- توجه به زنجیره ارزش	- عدم توجه به فازهای طراحی مدل کسب‌وکار - عدم توجه به ریسک‌های کسب‌وکار - عدم توجه به تغییرات عوامل مؤثر بر کسب‌وکار
			عوامل	- توجه به ابعاد مختلف کسب‌وکار در طراحی مدل	
			محصول	- توانایی شناسایی و مقایسه مدل‌های کسب‌وکار	
			حوزه تأثیر معاملات	- توجه به تأثیر بخش‌های مختلف شبکه ارزش بر یکدیگر	
۳	اسلو تزکی، استاهلر، آفوا و توکی، پورتر	IDEA ^۴	شناسایی	- توجه به مالکیت مبتنی بر ارزش	- عدم توجه جامع به عناصر و ابعاد طراحی مدل کسب‌وکار - عدم توجه جامع به عوامل تأثیرگذار محیطی در طراحی مدل کسب‌وکار
			طراحی	- توجه به فازهای طراحی مدل کسب‌وکار	
			ارزیابی فناوری	- توجه به تغییرات و قابلیت‌های بالقوه	
			جمع‌آوری و یکپارچه‌سازی و کار	- توانایی شناسایی و مقایسه مدل‌های کسب‌وکار	
۴	ال ساوی ^۶	VISOR ^۵	ارزش	- توجه به مشتری مداری	- عدم توجه جامع به فازهای طراحی مدل کسب‌وکار
			اینترفیس	- توجه به عناصر و ابعاد طراحی مدل کسب‌وکار	
			سرویس	- توانایی یکپارچه‌سازی رویکردهای مختلف توسعه مدل کسب‌وکار	
			سازماندهی درآمد	- توجه به تجارب کاربر و فاکتورهای اینترفیس	

¹ Service Design, Organization Design, Technology Design, Finance Design

² Faber et al

³ Market, Actor, Product, Influence, Transaction

⁴ Identify, Design, Evaluated, Aggregated

⁵ Value Proposition, Interface, Service Platforms, Organizing Model, Revenue Model

⁶ El Sawy

<p>- عدم توجه جامع به فازهای طراحی مدل کسب‌وکار</p> <p>- عدم توجه جامع به عوامل محیطی</p>	<p>- توجه به مشارکت مبتنی بر ارزش</p> <p>- توجه به شبکه‌های ارزش انعطاف‌پذیر</p> <p>به جای زنجیره ارزش سنتی، استاتیک و خطی</p>	سازمان	FBBM ¹	بومن و همکاران ² (۲۰۰۷)	۵
	توجه به ارتباط بین ابعاد سازمانی، فناوری و خدمات	فناوری			
	توجه به فازهای طراحی مدل کسب‌وکار	خدمات			
	توجه به روایی و پایایی مدل کسب‌وکار و کار قبل از شکل‌گیری شبکه	مالی			
<p>- دیده نشدن ریسک در تابلوی طراحی مدل کسب‌وکار</p>	<p>- توجه به بخش‌های مشتری، ارتباط با مشتری، فعالیت‌ها، مشارکت‌ها و منابع کلیدی</p> <p>- توجه به جریان‌های درآمدی و ساختار هزینه</p> <p>- توجه به نوآوری، پویایی و بررسی مجدد مدل کسب‌وکار</p>	مشتریان	CANVAS	استروالدر و پیگنیور	۶
	توجه به بخش‌های مشتری، ارتباط با مشتری، فعالیت‌ها، مشارکت‌ها و منابع کلیدی	محصول			
	توجه به جریان‌های درآمدی و ساختار هزینه	زیرساخت			
	توجه به نوآوری، پویایی و بررسی مجدد مدل کسب‌وکار	مالی			

۴- فرایند طراحی مدل کسب‌وکار:

- ۱- شناسایی: در این مرحله فناوری جدید بررسی و شناسایی می‌شود تا مدل‌های کسب احتمالی جدید بر این اساس طراحی شوند. اگر سازمان دارای مدل کسب‌وکار باشد، لازم است که مدل‌های جدید با آنها یکپارچه شود.
- ۲- طراحی: در این فاز، عناصر مدل و ارتباط آنها، مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر مدل، مهم‌ترین نوآوری‌های بالقوه مدل و شاخص‌های ارزیابی مدل تعیین می‌شوند.
- ۳- جمع‌بندی: در این فاز، مدل موردنظر با مدل‌های دست‌اندرکاران دیگر زنجیره ارزش جمع‌آوری و یکپارچه می‌شود. مبنای قرار گرفتن مدل‌ها در زنجیره ارزش، ارزشی است که ایجاد می‌کنند.
- ۴- اصلاح و ارزیابی: در این مرحله مدل ارزیابی می‌شود تا میزان موفقیت آن در بازار شناسایی شود. سپس مدل در سناریوهای فرض شده بازار درجه‌بندی می‌شود.

¹ Free band Business Blueprint Method

² Bouwman et al

۵- نوآوری مدل کسب‌وکار

مدل کسب‌وکار نه تنها تسهیل‌کننده نوآوری‌های فناورانه و سازمانی می‌باشد، بلکه خود می‌تواند تبدیل به موضوع نوآوری راهبردی به منظور به اشتراک‌گذاری و بالا بردن تأثیرگذاری منابع مانند دانش، مهارت‌های مدیریتی و کارآفرینی و یا دوباره‌سازی زنجیره ارزش و یا شبکه‌های ارزش شود. از این منظر، مدل کسب‌وکار یک دارایی راهبردی برای بهبود عملکرد شرکت و اساساً یک دستور کار رهبری در نوآوری و مدیریت مدل کسب‌وکار راهبردی و یک تغییر ماهوی در دستور کار سازمانی برای انجام کسب‌وکار است. اگر مدل کسب‌وکار را به مثابه جوابی برای سه سؤال "به تولید چه چیز پردازیم؟ برای چه کسی تولید کنیم؟ چگونه از طریق خلق ارزش به خلق پول پردازیم" بدانیم، کلید موفقیت در نوآوری مدل کسب‌وکار، ایجاد پیوندی مناسب مابین این سه جزء می‌باشد، به صورتی که تغییرات در این سه بعد بر یکدیگر تأثیر گذاشته و قابلیت‌ها و روابط بین اجزای شرکت منجر به ایجاد و تقویت جایگاه ارزشی و سودآوری عملکرد شده و در نهایت به دستیابی به مزیت رقابتی کمک می‌نماید. جانسون^۱ (۲۰۱۰) نیز با یک رویکرد ترکیبی، کلید نوآوری مدل کسب‌وکار را در انتخاب اجزای سازنده مدل کسب‌وکار و ایجاد پیوندی بین چهار بخش ارزش پیشنهادی به مشتری، فرمول سودآوری، فرایندهای کلیدی و منابع کلیدی می‌داند.

براساس نظر میشل و کالز^۲ (۲۰۰۳) با درجات مختلف زیر می‌توان به نوآوری مدل کسب‌وکار همت

گمارد:

- تعدیل، تنظیم و تطبیق مدل کسب‌وکار؛

- اقتباس و اتخاذ مدل کسب‌وکار؛

- بهبود، بهسازی، تکامل مدل کسب‌وکار؛

- طراحی مجدد، بازطراحی مدل کسب‌وکار.

همچنین توجه به موارد زیر را در دستیابی به نوآوری پایدار مدل کسب‌وکار سودمند می‌دانند:

- مدیران اجرایی می‌بایستی چشم‌اندازی غیرقابل تغییر از نحوه برآورد نیازهای مشتری و خواسته‌های

سهامداران که بتواند پذیرای تغییر در مدل کسب‌وکار باشد، ارائه کنند؛

- راه دیگر برای نوآور بودن تخصص و کارشناسانه بودن است؛

¹ Jonsson

² Mitchell & Coles

- مدیران باید مدل کسب و کار خود را با نیروهای غیرقابل مقاومت با راه‌های منعطف منطبق سازند؛
- مدیران نیازمند خلق راه و فرایندهایی برای بهبود و نوآوری مدل کسب و کار خود هستند.

۱-۵- انواع نوآوری در مدل کسب و کار:

نوآوری در مدل کسب و کار را می‌توان به انواع نوآوری اصلی، نوآوری القا شده و نوآوری تقلیدی دسته‌بندی نمود. در ادامه به اختصار هر یک را شرح می‌دهیم.

۱-۱-۵- نوآوری اصلی

نوآوری اصلی به شرکت‌های تازه تاسیس و یا موجود اشاره دارد، که کالا و خدمات خود را براساس مدلی جدید به مشتریان ارائه می‌کنند. در نوآوری مدل کسب و کار موثر، نوآوری اصلی می‌تواند با الهام کارآفرین، فناوری‌های جدید و یا فرد مخترع، آغاز شود. به‌طور کلی، تلاش‌ها و پیشرفت‌های بسیاری برای رسیدن به نوآوری اصلی مورد نیاز است. به سه جنبه مهم نوآوری اصلی اشاره می‌شود:

● محصولات، خدمات و مشتری هدف: هدف نهایی نوآوری کسب و کار، کشف فرصت‌های بالقوه بازار و پاسخگویی به این خواسته‌ها است. صریح‌ترین و موثرترین راه عبارت است از جستجوی بازار هدف گسترده‌تر و باارزش‌تر که بازار بالقوه نامیده می‌شود: ارائه محصولات یا خدمات نوآورانه به مشتریان برای برآورده ساختن تقاضای بالقوه بازار. نوآوری موفق براساس این دو عنصر برای شرکت سود به ارمغان می‌آورد. افزون بر این، شرکت باید برای حفظ اثربخشی عناصر تازه ابداع شده، فرآیندهای عملیاتی خود را به کار گیرد. شرکت همچنین باید اصل توزیع ارزش و ساختار زنجیره ارزشی خود را برای حفظ مزیت رقابتی، تعدیل نماید.

● فرآیند عملیات: فرآیند عملیات عبارت است از فرآیند تولید و فروش محصول و خدمات به مشتریان برای ایجاد ارزش کسب و کار. بنابراین، فرآیندهای تولید و فروش، فعالیت‌های اصلی هستند. فرآیند عملیات همچنین شامل تمام فعالیت‌های مرتبط می‌شود. ارتباط متقابل میان این فعالیت‌ها تعیین می‌کند که چگونه شرکت محصولات و خدمات هسته‌ای خود را تولید کند. هزینه‌ها و مزایای معامله بازار و روش طراحی فرآیند عملیات را مشخص می‌کند. فرآیند عملیات شرکت، درجه عناصر نوآوری مدل را مشخص می‌کند. به‌طور خلاصه می‌توان گفت، نوآوری فرآیند عملیات، هزینه‌های معامله را کاهش و سود را افزایش می‌دهد.

● ساختار زنجیره ارزش: کل زنجیره ارزش، شامل زنجیره ارزش تامین‌کننده، زنجیره ارزش کسب‌وکار، زنجیره ارزش کانال و زنجیره ارزش مشتری می‌شود. زنجیره ارزش کسب‌وکار، به‌عنوان مجموعه‌ای از فعالیت‌های مرتبط، زنجیره‌ای است از فرآیندی پویا برای ایجاد ارزش. شرکت‌ها بر هر یک از بخش‌های خاص زنجیره ارزش کسب‌وکار، به رقابت می‌پردازند. هنگامی که یک یا همه فعالیت‌های عملیاتی تغییر یافته و یا با مهندسی شوند، ساختار زنجیره ارزش تغییر خواهد کرد. در نتیجه، یک شرکت از نظر کاهش هزینه‌های معامله و افزایش سود، عملکرد بهتری خواهد داشت. افزون بر این، برون‌سپاری برخی از فرآیندهای عملیات ممکن است زنجیره ارزش را کوتاه کند. با این حال، یکپارچه‌سازی می‌تواند زنجیره ارزش را گسترش دهد. هر دو تغییر زنجیره ارزش می‌تواند یک مدل کسب‌وکار جدید را ایجاد نمایند.

۲-۱-۵- نوآوری القا شده

نوآوری مدل کسب‌وکار همچنین ممکن است توسط نوآوری القا شده، آغاز شود. فرآیند نوآوری القا شده را می‌توان به این صورت تشریح نمود: عوامل القاکننده خارجی بر یک و یا چند عنصر از مدل کسب‌وکار تاثیر می‌گذارند؛ تغییرات چشمگیری در نظام ارزشی شرکت رخ می‌دهد؛ این تغییرات خود را با محیط اقتصادی پیچیده و تقاضای پویای بازار هماهنگ می‌کنند و ارزش کسب‌وکار از طریق چنین نوآوری‌های القا شده‌ای افزایش می‌یابد.

● نوآوری فناوری: نوآوری فناوری، از طریق مواد تولید رخ می‌دهد. با این حال، ارزش شرکت تنها زمانی افزایش می‌یابد که هم‌افزایی بین عامل فناوری و عناصر مدل کسب‌وکار وجود داشته باشد. (عناصر مدل کسب‌وکار دارای نوآوری فناوری متناظر باشند).

● جریان اطلاعات: مدل کسب‌وکار وقتی می‌تواند نوآورانه باشد که در نظامی پویا و خود تنظیم قرار داشته باشد. دانش یکی از عوامل مهم در ایجاد تغییرات در این نظام پویا است. ساختار شرکت هنگامی تغییر می‌کند که دانش ضمنی به دانش صریح تبدیل شود. این تغییرات ممکن است به شرکت، برای ایجاد محصولات و خدمات جدید، انگیزه دهند، که به نوبه خود منجر به نوآوری مدل کسب‌وکار می‌شود. دانش به نوبه خود، اگر منتشر نشود، ارزش چندانی ندارد. بنابراین، دانش باید منتشر شده و برای کسب ارزش به کار گرفته شود. اگر جریان اطلاعات را به‌عنوان حامل دانش در نظر بگیریم. انتشار دانش به وسیله تاثیری که حاصل جریان یافتن اطلاعات در عناصر مختلف است، حاصل می‌شود. جریان اطلاعات بر همه عناصر یک

مدل کسب‌وکار تاثیر می‌گذارد. همانند عناصر اصلی، جریان اطلاعات نیز ارزش شرکت را حمل می‌کند. هنگامی که تفاوت ارزشی چشمگیر بین عناصر اصلی و جریان اطلاعات وجود دارد، یک عنصر مدل کسب‌وکار واحد، باید ابداع شود. تفاوت ارزش جریان اطلاعات را به عناصر مدل کسب‌وکار قابل استفاده و موثر تبدیل می‌کند و در نهایت ارزش شرکت را افزایش می‌دهد.

● تکامل صنعت: پدیده مدل کسب‌وکار همگن با توجه به صنعتی شدن بالا قابل توجه است. هم رقابت و هم تقاضای بازار می‌توانند موجب بروز نوآوری مدل کسب‌وکار شوند. نوآوری مدل کسب‌وکار شرکت را قادر به استفاده از عناصر تولید خود و همچنین برآورده نمودن تقاضای بازار، می‌نماید. این کار نه تنها موجب مزیت رقابتی برای شرکت می‌شود بلکه به تحول در صنعت می‌انجامد. بازده نوآوری بر صنایع بالادست و پایین‌دست نیز تاثیر می‌گذارد. تحت چنین تاثیراتی، صنعت دارای نوآوری، در میان صنایع مختلف، سرآمد خواهد شد. با توسعه صنعت پیشرو، نوآوری را در صنایع دیگر نیز به جریان می‌اندازد تا جایی که صنعتی جدید حاصل می‌شود. بنابراین، نوآوری مدل کسب‌وکار همیشه می‌تواند الگوی رقابت را تغییر دهد، صنعتی نوپا را توسعه دهد و صنعت را به مرحله بلوغ برساند. در نتیجه، دور جدیدی از نوآوری مدل کسب‌وکار ممکن است در محیط رقابتی صنعت مربوطه رخ دهد.

۳-۱-۵- نوآوری تقلیدی

هم نوآوری اصلی و هم نوآوری القاشده از اولین محرک‌های نوآوری مدل کسب‌وکار هستند. بنابراین، مقلدانی برای نوآوری مدل کسب‌وکار وجود دارند. نوآوری تقلیدی، یکی از انواع مهم نوآوری‌های مدل کسب‌وکار است. نوآوری تقلیدی توسط دولت‌های مختلف پشتیبانی شده است. اقتصاد دیجیتال، به اجرای نوآوری مدل کسب‌وکار در بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته کمک کرده است. با این حال، بسیاری از نوآوری‌های مدل کسب‌وکار در کشورهای در حال توسعه، تقلیدی هستند مدل‌های موفق کسب‌وکار مشابه در کشورهای توسعه‌یافته را می‌توان هنگامی پیدا نمود که یک کشور در حال توسعه یا نوآوری تکنیکی و یا تحول صنعت را اتخاذ می‌نماید. نوآوری تقلیدی با داشتن یک مدل کسب‌وکار بالغ، تلاش کمتری نیاز داشته و خود اصلاحی بیشتری دارد. یک شرکت با سرمایه اجتماعی کافی، می‌تواند مدل تقلیدی را سریع‌تر و کارآمدتر، اجرا کند. با این حال، نوآوری مدل کسب‌وکار باید با محیط سیاسی، اقتصادی و فرهنگی آن متناسب باشد. با این وجود، تقلید دقیق مدل کسب‌وکار مشکل است. گاهی، بازار از پذیرش مدل تقلیدی

سریاز می‌زند چرا که مشتریان تمایل به دیدن مدل اصلی دارند. بر اساس منابع و محیط خارجی خود، شرکت می‌تواند به یکپارچه‌سازی نوآوری با مزیت‌های منحصر به فرد خود بپردازد. با این کار، شرکت می‌تواند از مزیت رقابتی منحصر به فرد برخوردار شود.

۲-۵- عوامل مؤثر بر نوآوری مدل کسب‌وکار

مدل کسب‌وکار، الگویی ساختاری است که نظام فعالیت‌های درهم تنیده شرکت را توصیف نموده، مرزهای شرکت را تحت پوشش قرار داده و به‌منظور ایجاد و جلب ارزش به فراتر از مرزها شرکتی می‌رود. از این جنبه، مدل کسب‌وکار، راهبرد محقق شده و ترکیبی از منابع شرکت است که از تجاری‌سازی محصولات اصلی پشتیبانی می‌کند. بر این اساس، نوآوری مدل کسب‌وکار دربرگیرنده تغییری نظام‌مندتر از نوآوری محصول یا فرآیند است؛ زیرا دربرگیرنده تغییراتی در گزاره ارزش مشتری، ارزش‌آفرینی و جلب ارزش است. این تغییر نظام‌مند متأثر از عواملی همچون اندازه و طول عمر شرکت، تجربه ائتلاف با سایر شرکت‌ها و مدت زمان استمراری ائتلاف شرکت است. شرکت‌های بزرگ‌تر برای تسخیر ارزش از نوآوری در مدل کسب‌وکار، توانایی بیشتری داشته و شرکت‌های قدیمی‌تر به دلیل پیری، انعطاف‌پذیری کمتری برای نوآوری در مدل کسب‌وکار نشان می‌دهند. همچنین تجربه بیشتر در حوزه ائتلاف و مدت زمان بیشتر آن، منجر به افزایش ایده برای نوآوری در مدل کسب‌وکار می‌شود.

۶- نتیجه‌گیری و پیشنهادات:

مدل کسب‌وکار، هسته اصلی پاسخ رقابتی هر شرکت به بازار، تعریف گزاره ارزش، فعالیت‌های مورد نیاز، منابع و شرکا و دانش از مشتریان، هزینه یا سود مرتبط با عملکرد کلی شرکت است. مدل‌های کسب‌وکار زمینه‌ساز ایجاد درک مشترک، تجزیه و تحلیل منطبق با کسب‌وکار، بهبود مدیریت کسب‌وکار، ایجاد چشم‌انداز روشن و ایجاد حق امتیاز انحصاری هستند. اتخاذ مدل کسب‌وکار از سوی شرکت‌ها، موجب می‌شود آنها با طرح‌ها و ایده‌های جدید خود، زمینه ورود به بازار کسب‌وکار جدید و در نتیجه امکان حفظ و ارتقای موقعیت شرکتشان در بازارهای داخلی و جهانی را فراهم کنند.

نوآوری در مدل کسب‌وکار، به جست‌وجو برای روش‌های جدید یک شرکت و راه‌های جدید خلق ارزش برمی‌گردد و بر یافتن راه‌های کسب درآمد و انتقال ارزش به مشتریان، تأمین‌کنندگان و شرکا تمرکز

دارد. عوامل اصلی در افزایش اهمیت نوآوری در مدل کسب‌وکار عبارتند از فرآیندهای جهانی‌سازی، چرخه‌های کوتاه تولید (که مبتنی بر راه‌حل‌های نوآورانه هستند)، تغییرات شدید فناوری و افزایش نقش اطلاعات، منابع نامشهود و سرمایه‌های فکری در دستیابی به اهداف تعیین شده در شرکت‌ها. این عوامل تلاش‌ها برای بهبود قابلیت رقابت در بسیاری از بخش‌های شرکت را برانگیخته و بر راهبرد و سازمان‌دهی راه‌حل‌های کسب‌وکار تاثیر قابل توجهی گذاشته است.

برای درک مفهوم نوآوری مدل کسب‌وکار ضروری است که روش‌های قبلی تجارت کنار گذاشته شود، سپس باید یک برنامه تغییر طراحی شود. نوآوری مدل کسب‌وکار سبب کاهش ریسک می‌شود و به همان نسبت به کسب‌وکار کمک می‌کند تا ریسک‌های بیشتری را بپذیرد و نوآوری‌هایی را به وجود می‌آورد. نوآوری مدل کسب‌وکار می‌تواند منبع مزیت رقابتی باشد به شرط آنکه مدل به قدر کافی متمایز باشد و به راحتی نتوان آن را تقلید کرد.

در نهایت، این مقاله برای رسیدن به نوآوری مدل کسب‌وکار به شرکت‌ها پیشنهادها زیر را ارائه می‌دهد:

- ۱- پیگیری بازار در حال تغییر و ایجاد یک موقعیت به‌هنگام: شرکت باید به محیط اقتصادی خود توجه نموده و به یادگیری مزایای رقابتی برای خود و رقبای خود بپردازد. به‌منظور پاسخگویی به تقاضای بازار در حال تغییر، شرکت‌ها ممکن است عناصر مدل کسب‌وکار خود را تغییر دهند و نوآوری‌های مدل کسب‌وکار را برای دستیابی به ارزش بیشتر اجرا کنند.

- ۲- پیگیری توسعه و نوآوری تا دسترسی به پتانسیل کامل: بسیاری از فرصت‌ها معمولاً از آخرین اطلاعات در زمینه اقتصاد، حاصل می‌شوند. بنابراین، شرکت‌ها باید نسبت به فناوری‌های جدید، ایده‌ها، فرآیندهای کسب‌وکار، و یا شرکای خود حساس باشند.

- ۳- پالایش منطق کسب‌وکار برای ابداع نظام ارزش کسب‌وکار: نظام ارزش کسب‌وکار شامل نظام ارزش داخلی آن و اصول تخصیص ارزش اعمال شده بر شرکت‌ها است. شرکت‌ها باید راهبرد تقاضا محور را برای ارتقا نظام ارزشی کسب‌وکار، اتخاذ نمایند. افزون بر این، شرکت‌ها باید در روابط خود با سهامداران‌شان تجدیدنظر کنند تا به تعادل رسیده و ارزش کسب‌وکار را افزایش دهند.

منابع

- استروالدر الکساندر، پیگنیور ایو. خلق مدل کسب‌وکار. مترجم غلامرضا توکلی و همکاران. انتشارات آریانا قلم، تهران ۱۳۹۱.
- پژوهش‌های جهرمی، امین، (۱۳۹۵)، نوآوری در مدل کسب‌وکار (عامل جدید مزیت رقابتی)، نشریه بررسی‌های بازرگانی، دوره ۱۴، شماره ۸۰، صص ۱۳-۱.
- زندحسامی، حسام؛ بیات، نرگس، (۱۳۹۵)، انتخاب مدل کسب‌وکار برای شرکتهای دانش بنیان مستقر در مراکز رشد، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، شماره ۲۶، صص ۵۹-۶۹
- منطقی، منوچهر؛ ثاقبی سعیدی، فاطمه، (۱۳۹۲)، مدل‌های کسب‌وکار؛ مبانی، ارزیابی، نوآوری، فصلنامه تخصصی رشد فناوری، سال نهم، شماره ۳۵، صص ۳۹-۵۱
- نیرومند، پوراندهخت و همکاران، (۱۳۹۲)، ارائه چارچوبی برای طراحی مدل کسب‌وکار، مدیریت فناوری اطلاعات، سال پنجم، شماره ۴، صص ۲۶۷-۲۸۴
- Amit, Raphael and Christoph Zott. "Value creation in e-business." *Strategic Management Journal* 22, no. 6-7: 493-520, 2001.
- Afuah A, Tucci C. *Internet Business Models and Strategies*. McGraw-Hill, New York; 2003.
- Al-Debei M. *The Design and Engineering of Innovative Mobile Data Services: An ontological framework founded on business model thinking*. PhD Thesis, Brunel University; 2010.
- Alt, R. and Zimmermann, H.D., 2001. Introduction to special section - business models. *electronic markets. The International Journal on networked business*, 11(1), pp 3-9.
- Amit R, Zott C. Value creation in e-business. *Strategic Management Journal* 2001; 22: 493-520.
- Betz F. *Strategic Business Models*. *Engineering Management Journal* 2002.
- Bouncken, Ricarda B., and Viktor Fredrich. "Business model innovation in alliances: Successful configurations." *Journal of Business Research* 69, no. 9: 3584-3590, 2016.
- Bouwman, H., Haaker, T., Vose, H. D. (2007). *Designing Business Models: a practical and holistic approach*, Available: <https://doc.novay.nl/dsweb/Get/Version-30918/bledpaper.PDF>.
- Casadesus-Masanell R, Ricart J. E. From strategy to business models & to tactics. *Long Range Planning* 2010; 43: 195-215.

- El Sawy .Omar A.,Pereira.Francis. (2013) VISOR: A Unified Framework for Business Modeling in the Evolving Digital Space.”Business Modelling in the Dynamic Digital Space: An Ecosystem Approach”.Springer Briefs in Digital Spaces.
- Faber, E., Ballon, P., Bouwman, H., Haaker,T., Rietkerk,O., Steen, M. (2003). Designing business models for mobile ICT services, 16. 1th Bled Electronic Commerce Conference eTransformation (June 9 – 11 , 2003) Slovenia: Telematica Instituut. ' .
- Flanagan C. (2012), Business Model Innovation: A Blueprint For Higher Education
- Hamel, G. (2000). Leading the Revolution, Harvard Business School Press,Boston .
- Johnson, Mark W. (2010). “Seizing the white space: Business model innovation for growth and renewal”, Harvard Business Press
- Kujala, Saara, Karlos Artto, Pertti Aaltonen, and Virpi Turkulainen. “Business models in project-based firms–Towards a typology of solution-specific business models.” International Journal of Project Management 28, no. 2: 96-106, 2010.
- Lambert S. A Review of the Electronic Commerce Literature to Determine the Meaning of the Term ‘Business Model’. School of Commerce. Flinders University of South Australia 2003.
- Lambert S. A Conceptual Framework for Business Model Research. 21st Bled eConference eCollaboration on Overcoming Boundaries through Multi-Channel Interaction June 2008, Bled, Slovenia, 2008, pp. 227-289.
- Leitao, A., Cunha, P., Valente, F., Marques, P. (2013): Roadmap for business models definition in manufacturing companies. Forty Sixth CIRP Conference on Manufacturing Systems, 7: 383-388.
- Mahadevan, B., (2000)."Business Models for Internet-based e-Commerce: An anatomy" ,California Management Review , 42(4): 55-69.
- Magrett J. Why business models matter. Harvard Business Review 2002; 80(5), 86-92.
- Mitchell D, Coles C. (2003). The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. Journal of Business Strategy 24(5): 15-21.
- Morris M, Schindehutte M, Allen J. The entrepreneur’s business model: Toward a unified perspective. Journal of Business Research 2005; 58: 726-735.
- Osterwalder A, Pigneur Y. Business models and their elements. The International workshop on business models, Switzerland, Lausanne; 2002.
- Osterwalder A. The business model ontology -A proposition in a design science approach. Dissertation 173, University of Lausanne, Switzerland; 2004.

- Osterwalder A, Pigneur Y, Tucci C. L. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the AIS* 2005 May; 2-40.
- Petrovic O, Kittl C, Teksten D. Developing Business Models for eBusiness. In *Proceedings of the International conference on Electronic Commerce*; 2001.
- Qiao, W., "Improving business model innovation". *China Econ Trade Her*,11:25-26, 2009.
- Rajala R, Westerlund M. Business models - a new perspective on firms assets and capabilities: observations from the Finnish software industry. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation* 2007; 8(2): 115-126.
- Seelos C, Mair J. Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: A strategic view. *Academy of Management Perspectives* 2007; 21: 49-6.
- Scott-Kemmis D. Responding To Change & Pursuing Growth: Exploring the potential of business model innovation in Australia. Report of a study supported by the Australian Business Foundation; 2012.
- Stahler, P. (2002). Business models as an unit of analysis for strategizing Working paper, International Workshop on Business Models, Lausanne, Switzerland.
- Stewart D. W, Zhao Q. Internet marketing, business models and public policy. *Journal of Public Policy and Marketing* 2000; 19: 287-296.
- Teece, D.J (2010), *Business Models, Business Strategy And Innovation*
- Tikkanen H, Lamberg J.A, Parvinen P, Kallunki J.P. Managerial Cognition, Action and the Business Model of the Firm. *Management Decision* 2005; 43(6): 789-809.
- Velu, Chander, and Philip Stiles. "Managing decisionmaking and cannibalization for parallel business models." *Long Range Planning* 46, no. 6:443-458, 2013.
- Venkatraman N, Henderson J.C. Real Strategies for Virtual Organizing. *Sloan Management Review*, Fall 1998; 40(1).
- Vidal, Elena, and Will Mitchell. "When do first entrants become first survivors?." *Long Range Planning* 46, no. 4: 335-347, 2013.
- Zhang, Yue, Shukuan Zhao, and Xiaobo Xu. "Business model innovation: an integrated approach based on elements and functions." *Information Technology and Management* 17, no. 3: 303-310, 2016.
- Zott C, Amit R. The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic Management Journal* 2008; 29: 1-26.