

# Proposing a Conceptual Framework for Business Model Innovation: The Connecting Link Between Digital Transformation and Sustainability

Yousef Taghinia, Hajikolaei<sup>1</sup>, Abbas. Khamseh<sup>2\*</sup>, Taghi. Torabi<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Ph.D. Student of Department of Innovation Management, Faculty of Management and Economics, SR.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

<sup>2</sup> Associate Professor, Department of Industrial Management, Islamic Azad University, Ka.C., Karaj, Iran

<sup>3</sup> Associate Professor, Department of Economics, Faculty of Management and Economics, Islamic Azad University, SR.C., Tehran, Iran

\* Corresponding author email address: [abbas.khamseh@kiaui.ac.ir](mailto:abbas.khamseh@kiaui.ac.ir)

### Article Info

#### Article type:

Original Research

#### How to cite this article:

Taghinia Hajikolaei, Y., Khamseh, A., & Torabi, T. (IN PRESS). Proposing a Conceptual Framework for Business Model Innovation: The Connecting Link Between Digital Transformation and Sustainability. *Journal of Technology in Entrepreneurship and Strategic Management*.



© 2025 the authors. Published by KMAN Publication Inc. (KMANPUB), Ontario, Canada. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

### ABSTRACT

The number of articles related to business model innovation, digital transformation, and sustainability has increased significantly in recent years. However, there is no conceptual framework that incorporates all these concepts and their interrelationships. The aim of this study is to propose a conceptual framework for understanding the relationships between digital transformation, business model innovation, and the creation of sustainable value for stakeholders. This study was conducted using a literature review method, a Delphi survey, and a triangulation approach applied to experts in the fields of digital transformation, business model innovation, and sustainable business models through purposive sampling. The findings indicate that business model innovation serves as the connecting link between digital transformation—arising from the implementation of digital technologies—and the creation of sustainable values for stakeholders. Dynamic capabilities represent the connecting point between the business model's activity system and the technology system. Meanwhile, sustainability acts as the linking point between the business model's value system and the stakeholder system. Business model innovation occurs through the interaction of the activity system and the value system. The proposed conceptual framework, developed by comparing prior models and refined through expert insights, assists traditional businesses in generating sustainable value for stakeholders while undergoing digital transformation driven by the application of digital technologies.

**Keywords:** Digital Transformation, Business Model Innovation, Sustainability, Sustainable Business Model, Creation of Sustainable Value for Stakeholders

## Extended Abstract

### Introduction

In recent years, the concepts of digital transformation (DT), business model innovation (BMI), and sustainability (SBM) have attracted increasing scholarly and managerial attention. Digital technologies are fundamentally altering the way organizations create, deliver, and capture value, forcing both established firms and emerging ventures to rethink their strategic orientation and organizational design (Gong & Ribiere, 2021; Kraus et al., 2022). The acceleration of digital transformation is not merely technological in nature; rather, it represents a holistic process of strategic renewal and reconfiguration of organizational resources and capabilities (Vial, 2019; Warner & Wager, 2019). At the same time, the pursuit of sustainability has shifted from being an add-on responsibility to becoming a central element of competitive advantage. Firms are increasingly expected to integrate economic, environmental, and social dimensions into their business models to deliver long-term value for diverse stakeholders (Breuer et al., 2018; Geissdoerfer et al., 2018).

Business model innovation serves as the connective tissue between these two forces. By redefining the architecture of activities, governance, and value propositions, BMI enables organizations to transform digital technologies into sustainable value creation mechanisms (Romero et al., 2021; Zott & Amit, 2017). Scholars have emphasized that business models are not static templates but dynamic systems of activities and value logics that must evolve in response to environmental shifts (Teece, 2018). For example, firms adopting digital platforms or data-driven services often rely on innovative business models to align their digital capabilities with stakeholder needs, thereby embedding sustainability into their strategic fabric (Bouncken et al., 2021; Freudenreich et al., 2020).

Despite the rapid growth of research, there is still no comprehensive conceptual framework that systematically integrates digital transformation, business model innovation, and sustainability. Previous studies have often examined these constructs separately, focusing either on the technological and strategic dimensions of DT (Kotarba, 2018; Sebastian et al., 2020) or on the mechanisms of sustainable business model design (Breuer et al., 2018; Geissdoerfer et al., 2018). However, the intersection of these domains remains underexplored. Recent work has highlighted the potential for digital technologies to drive sustainability-oriented innovation (Kim et al., 2025; Yu & Moon, 2021), but empirical evidence and conceptual clarity are still limited.

The increasing urgency for organizations to address global challenges such as climate change, social inequality, and economic resilience further amplifies the need for integrated frameworks. International reports indicate that by 2026, a significant share of corporate revenues will come from products and services that do not yet exist, primarily driven by digital transformation and sustainability imperatives (McKinsey, 2021). In line with this, research has begun to investigate how digital entrepreneurship, digital leadership, and strategic flexibility mediate the relationship between technology adoption and innovative outcomes (Zare et al., 2025; Zare & Pashazadeh, 2023). Moreover, studies on non-digital sectors underscore that even industries with limited technological intensity must embrace digital strategies to ensure long-term viability (Oliinyk, 2024; Ones-Ozigagun et al., 2024).

The literature also suggests that the rise of digital entrepreneurship provides novel avenues for sustainable value creation. For instance, brand avatars and virtual engagement tools are reshaping consumer experiences, fostering loyal communities, and enabling new models of digital business (Anujan

et al., 2024; Joel et al., 2024). Similarly, reviews of digital entrepreneurship emphasize that firms need to adopt systematic approaches to integrate digital technologies and sustainability objectives (Bhuiyan, 2024; Salih et al., 2024). Against this backdrop, the present study develops a conceptual framework that positions business model innovation as the linking mechanism between digital transformation and sustainability, thereby offering organizations a pathway to design resilient and future-ready business models.

### Methods and Materials

The research employed a multi-phase methodological design to construct and validate the conceptual framework. In the first phase, a comprehensive literature review was conducted using academic databases such as Web of Science, Scopus, and Google Scholar, focusing on keywords including “business model innovation,” “digital transformation,” and “sustainable business model.” Relevant articles were systematically screened and analyzed to identify key dimensions and constructs.

In the second phase, a Delphi survey was implemented with 13 experts specializing in digital transformation, business model innovation, and sustainability. Over three rounds, consensus was achieved regarding the most critical dimensions and components of the conceptual framework.

In the third phase, triangulation was conducted through qualitative data analysis, comparison with prior models, and in-depth expert interviews. This iterative process ensured the validity and robustness of the framework. Purposive sampling was used to select participants with proven expertise in the relevant fields. To enhance reliability, the triangulation also included feedback from five additional experts across different sectors.

### Findings

The findings revealed that business model innovation operates as the central mechanism that bridges digital transformation and sustainability. Specifically, four interconnected systems emerged as the core elements of the framework: the technology system, the activity system, the value system, and the stakeholder system.

First, dynamic capabilities were identified as the link between the technology system and the activity system. These capabilities enable organizations to reconfigure resources and activities in response to digital opportunities and challenges.

Second, sustainability was identified as the link between the value system and the stakeholder system. By embedding social and environmental considerations into value propositions, organizations align their business models with stakeholder expectations and long-term sustainability goals.

Third, the interaction between the activity system and the value system was found to be the foundation of business model innovation. This interaction ensures that new activities are not only technologically feasible but also aligned with the evolving value propositions demanded by stakeholders.

Finally, the proposed framework was validated through expert feedback and comparative analysis with prior conceptual models. The results demonstrated that traditional businesses, by adopting this framework, can effectively harness digital transformation to deliver sustainable value to their stakeholders.

### Discussion and Conclusion

The study provides strong evidence that business model innovation is the essential connecting link between digital transformation and sustainability. The findings underscore that technological advancements alone cannot guarantee sustainable outcomes; rather, organizations must integrate these

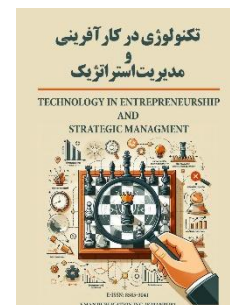
advancements into innovative business models that align with stakeholder values and societal expectations.

The identification of dynamic capabilities as the bridge between technology and activities resonates with prior research emphasizing the need for continuous adaptation and strategic renewal in the digital age (Warner & Wager, 2019; Yu & Moon, 2021). Similarly, the recognition of sustainability as the link between value creation and stakeholders reflects the growing consensus that sustainability must be embedded into the core logic of business models rather than treated as a peripheral activity (Freudenreich et al., 2020; Geissdoerfer et al., 2018).

Moreover, the findings highlight the dual role of business model innovation: as a mechanism for integrating digital technologies into organizational processes and as a driver for embedding sustainability into value creation. This dual role positions BMI as a strategic imperative for organizations seeking long-term resilience in a volatile, uncertain, complex, and ambiguous (VUCA) environment.

By offering a validated conceptual framework, the study contributes to the academic discourse by filling a critical gap in the literature. While previous studies examined the individual effects of digital transformation or sustainability on business models, this research provides a holistic model that captures their interdependence. It also offers practical implications for managers, emphasizing the importance of aligning technological adoption with stakeholder engagement and sustainability objectives.

In conclusion, the research demonstrates that the future of business competitiveness lies in the ability to design business models that simultaneously leverage digital transformation and foster sustainability. Business model innovation emerges not merely as an option but as a necessity for organizations aiming to thrive in the digital and sustainable economy of the future.



## ارائه چارچوب مفهومی برای نوآوری مدل کسب و کار: حلقه اتصال بین تحول دیجیتال و پایداری

یوسف تقی نیا<sup>۱</sup>، عباس خمسه<sup>۲</sup>، تقی ترابی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت نوآوری، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

۲. دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرج، کرج، ایران

۳. دانشیار، گروه اقتصاد، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

\*ایمیل نویسنده مسئول: abbas.khamseh@kiaua.ac.ir

### چکیده

### اطلاعات مقاله

### نوع مقاله

پژوهشی اصیل

### نحوه استناد به این مقاله:

تقی نیا، یوسف، خمسه، عباس، و ترابی، تقی. (در دست چاپ). ارائه چارچوب مفهومی برای نوآوری مدل کسب و کار: حلقه اتصال بین تحول دیجیتال و پایداری. *تکنولوژی در کارآفرینی و مدیریت استراتژیک*.



© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

کارآفرینی در هر کشوری یکی از نیروهای محرکه اصلی رشد اقتصادی است، از این رو پژوهش حاضر با هدف شناسایی عدم قطعیت‌های توسعه کارآفرینی در زمینه کسب و کارهای نوپای ورزشی برای دانشجویان علوم ورزشی انجام شد. پژوهش حاضر از نوع مطالعات پیمایشی است که به روش آمیخته اکتشافی (کیفی-کمی) انجام گردید. همچنین از نظر هدف اکتشافی و از لحاظ جهت‌گیری کاربردی است. بنابراین به منظور شناسایی پیشران‌ها و عدم قطعیت‌ها سه گام اساسی طی شد. در گام اول با استفاده از روش مرور ادبیات پژوهش پیشران‌ها و عوامل مؤثر بر شکل‌گیری کارآفرینی در زمینه کسب و کارهای نوپای ورزشی شناسایی شدند. در گام دوم، برای غربال و تأیید پیشران‌های کلیدی از روش دلفی فازی استفاده شد. سپس در گام سوم برای تعیین عدم قطعیت‌های کلیدی از تکنیک تحلیل ساختاری میک مک استفاده شد. جامعه کیفی پژوهش شامل اساتید علوم ورزشی دانشگاه (۶ نفر)، کارآفرینان (۴ نفر)، فارغ‌التحصیلان و دانشجویان دکتری حوزه علوم ورزشی (۵ نفر) بود که در نهایت ۱۵ نفر به صورت نمونه‌گیری هدفمند و از نوع قضاوتی انتخاب شدند. بر طبق یافته‌های پژوهش حاضر ۱۵ پیشران بر کارآفرینی در زمینه کسب و کارهای نوپای ورزشی تأثیرگذار هستند. همچنین بر اساس روابط میان این پیشران‌ها، سطح نوآوری و تحقیق و توسعه، نوآوری‌های فناوری دیجیتالی، فرصت‌های بازار، مدل کسب و کار، ظرفیت جذب، دانش بازار و مدیریت دانش به عنوان عدم قطعیت‌هایی هستند که می‌توانند در ترسیم سناریوهای بدیل مؤثر باشند. پیشنهاد کاربردی پژوهش نشان می‌دهد که مسئولان و برنامه‌ریزان دانشگاه می‌توانند با تدوین برنامه‌های دانش‌افزایی در رابطه با عدم قطعیت‌های کلیدی شناسایی شده برای دانشجویان و فارغ‌التحصیلان علوم ورزشی موجب افزایش بهره‌وری در این امر و حرکت دانشگاه‌ها به سوی دانشگاه نسل چهارم شوند.

کلیدواژه‌گان: آینده‌پژوهی، کارآفرینی، کسب و کارهای نوپای ورزشی، دانش بازار

## مقدمه

نوآوری مدل کسب و کار به عنوان یکی از مهم ترین رویکردهای نوین در مدیریت و کارآفرینی، در سال های اخیر به دلیل همگرایی با تحول دیجیتال و پایداری توجه گسترده ای را به خود جلب کرده است. پژوهش ها نشان می دهند که نوآوری مدل کسب و کار نسبت به نوآوری محصول و فرایند بازدهی بالاتری داشته و می تواند مزیت های رقابتی پایدار برای سازمان ها ایجاد کند (Zott & Amit, 2017). در عین حال، تحول دیجیتال به عنوان فرآیندی فراگیر نه تنها ساختارهای فناورانه سازمان ها را متحول کرده بلکه شیوه خلق و ارائه ارزش را نیز دگرگون ساخته است (Kraus et al., 2022). در کنار این دو مقوله، موضوع پایداری نیز به دلیل فشارهای اجتماعی، زیست محیطی و اقتصادی به دغدغه اصلی بسیاری از کسب و کارها بدل شده است (Geissdoerfer et al., 2018). با وجود رشد فزاینده پژوهش ها در این حوزه ها، هنوز چارچوب مفهومی جامعی که ارتباط بین تحول دیجیتال، نوآوری مدل کسب و کار و پایداری را به طور یکپارچه تبیین کند، وجود ندارد.

از منظر تاریخی، تعریف مدل کسب و کار بارها بازاندیشی و تکامل یافته است. به طور مثال، دیدگاه مبتنی بر قابلیت های پویا بیان می کند که مدل کسب و کار ابزاری برای بهره گیری از منابع سازمانی در جهت خلق ارزش است و قابلیت های پویا را حلقه اتصال بین فناوری و مدل کسب و کار معرفی می کند (Teece, 2018). این دیدگاه نشان می دهد که هرگونه تغییر فناورانه بدون طراحی مجدد مدل کسب و کار نمی تواند به خلق ارزش منجر شود. از سوی دیگر، تحول دیجیتال به عنوان فرآیندی تدریجی و تکاملی، نه صرفاً یک پروژه فناورانه، بلکه تغییری بنیادین در منطق کسب و کار سازمان ها تعریف می شود (Vial, 2019). این تغییرات از طریق استفاده استراتژیک از فناوری های دیجیتال و منابع کلیدی، مدل های کسب و کار جدیدی را پدید می آورد که ارزش های متفاوتی را برای ذی نفعان خلق می کنند (Gong & Ribiere, 2021).

با این حال، پیوند تحول دیجیتال و پایداری همچنان چالش برانگیز است. بسیاری از سازمان ها تلاش کرده اند فناوری های دیجیتال را برای دستیابی به اهداف پایداری به کار گیرند، اما نبود چارچوب های مشخص موجب شده این تلاش ها پراکنده و گاه ناکارآمد باشند (Breuer et al., 2018). به بیان دیگر، اگرچه فناوری های دیجیتال فرصت های بی شماری برای خلق ارزش های پایدار فراهم می کنند، اما بدون چارچوب مفهومی روشن، این ارزش ها به صورت نظام مند محقق نمی شوند. این در حالی است که پژوهش های اخیر تأکید کرده اند که مدل های کسب و کار پایدار باید فراتر از مسئولیت اجتماعی شرکتی حرکت کرده و پایداری را در هسته اصلی منطق ارزش خود جای دهند (Freudenreich et al., 2020).

در این میان، ادبیات موجود به چند مسیر مهم اشاره دارد. نخست، تحول دیجیتال در حال تغییر بنیادین مرزهای سازمانی است و سازمان ها را به فراتر از چارچوب های سنتی سوق می دهد (Kotarba, 2018). دوم، نوآوری مدل کسب و کار از طریق ترکیب سیستم فعالیت و سیستم ارزش، قادر است فناوری های دیجیتال را به نیازهای اجتماعی و زیست محیطی پیوند دهد (Romero et al., 2021). سوم، پایداری به عنوان نقطه اتصال بین ارزش های اقتصادی، اجتماعی و محیط زیستی می تواند منطق جدیدی برای خلق ارزش در اکوسیستم های دیجیتال ایجاد کند (Geissdoerfer et al., 2018).

گزارش های بین المللی نیز نشان داده اند که بخش قابل توجهی از درآمد آینده شرکت ها از محصولات و خدماتی خواهد بود که هنوز وجود ندارند، اما بر مبنای تحول دیجیتال و نوآوری مدل کسب و کار شکل خواهند گرفت (McKinsey, 2021). این یافته ها نشان دهنده اهمیت طراحی چارچوب هایی است که بتوانند مسیر حرکت شرکت ها را از مدل های سنتی به مدل های پایدار دیجیتال هدایت کنند. در این راستا،



پژوهش‌های جدید تأکید دارند که شرکت‌ها برای موفقیت در محیط دیجیتال باید همزمان قابلیت‌های فناورانه و قابلیت‌های پویای خود را توسعه دهند (Warner & Wager, 2019).

از دیدگاه استراتژیک، جهت‌گیری دیجیتال سازمان‌ها به‌عنوان محرکی برای ارتقای عملکرد و خلق نوآوری‌های پایدار عمل می‌کند (Yu & Moon, 2021). این امر به‌ویژه در حوزه‌هایی مانند بانکداری خصوصی (Salih et al., 2024) و بخش‌های غیردیجیتال (Onesi-Ozigagun et al., 2024) مشهود است، جایی که تحول دیجیتال به‌عنوان محرک اصلی مزیت رقابتی پایدار در نظر گرفته می‌شود. همچنین پژوهش‌های بومی در ایران تأکید دارند که انعطاف‌پذیری استراتژیک و رهبری دیجیتال از طریق جهت‌گیری کارآفرینانه دیجیتال می‌تواند نوآوری‌های اکتشافی را تسهیل کند (Zare & Pashazadeh, 2023).

در همین راستا، برخی پژوهشگران بیان کرده‌اند که دانشگاه‌های نسل چهارم و سازمان‌های دانش‌بنیان برای انطباق با محیط متحول دیجیتال نیازمند شناسایی ابعاد کاربردی فناوری‌های نو هستند (Seifi et al., 2024). همچنین، مطالعات در حوزه کارآفرینی دیجیتال نشان می‌دهند که ابزارهایی مانند آواتارهای برند می‌توانند تجربه برند را ارتقا داده و جوامع وفادار پیرامون کسب‌وکار ایجاد کنند (Anujan et al., 2024). این موضوع بیانگر آن است که تحول دیجیتال تنها یک تغییر فناورانه نیست، بلکه منجر به خلق اشکال جدیدی از تعاملات اجتماعی و اقتصادی می‌شود (Bhuiyan, 2024).

در کنار این موارد، تجربه کشورها و سازمان‌های مختلف نشان می‌دهد که موفقیت در مسیر تحول دیجیتال و پایداری نیازمند ترکیب همزمان نوآوری فناورانه و نوآوری مدل کسب‌وکار است. برای مثال، پژوهش‌های اخیر بر اهمیت کارآفرینی دیجیتال و نوآوری در خدمات مبتنی بر تقاضا تأکید کرده‌اند (Kim et al., 2025). همچنین، تحقیقات داخلی به طراحی مدل‌های کنترل استراتژیک مبتنی بر تحول دیجیتال در حوزه‌های کارآفرینی و مدیریت استراتژیک پرداخته‌اند (Zare et al., 2025). چنین رویکردهایی نشان می‌دهد که ترکیب ابعاد فناورانه، استراتژیک و پایداری می‌تواند مسیر توسعه سازمان‌ها را در آینده شکل دهد.

به طور خلاصه، مرور ادبیات نشان می‌دهد که نوآوری مدل کسب‌وکار حلقه اتصال میان تحول دیجیتال و پایداری است. از یک سو، تحول دیجیتال از طریق فناوری‌های نو و قابلیت‌های پویا فرصت‌های جدیدی برای طراحی مدل‌های کسب‌وکار فراهم می‌کند، و از سوی دیگر، پایداری چارچوبی برای خلق ارزش پایدار برای ذی‌نفعان ارائه می‌دهد. خلأ موجود در پژوهش‌های پیشین، فقدان چارچوبی جامع است که این سه بُعد را به صورت همزمان و در تعامل با یکدیگر بررسی کند. از این رو، پژوهش حاضر با هدف ارائه چارچوب مفهومی یکپارچه‌ای طراحی شده است که بتواند نقش نوآوری مدل کسب‌وکار را به‌عنوان حلقه اتصال بین تحول دیجیتال و پایداری تبیین نماید.

## روش پژوهش

پژوهش حاضر با هدف ارائه چارچوب مفهومی برای فهم روابط بین تحول دیجیتال، نوآوری مدل کسب و کار، و خلق ارزش پایدار برای ذینفعان است، در سه مرحله اجرا گردید. ابتدا، با استفاده از روش جستجوی جامع در پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر مانند SCOPUS، WOS و Google Scholar و با تکیه بر کلمات کلیدی مرتبط نظیر "DT", "BMI", "SBM" و "SBM"، مقالات مرتبط جمع‌آوری و پس از غربالگری، ابعاد و مولفه‌های اولیه استخراج شد. در مرحله بعد، با اجرای سه دور نظرسنجی دلفی با مشارکت ۱۳ نفر از خبرگان برجسته در حوزه‌های مرتبط، اجماع در مورد ابعاد و مولفه‌های کلیدی حاصل شد. در نهایت، چارچوب مفهومی اولیه تدوین شده با استفاده از روش سه سویه‌سازی (تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی، مقایسه با مدل‌های مفهومی موجود و مصاحبه با کارشناسان) اعتبارسنجی و پس از اعمال اصلاحات نهایی،

چارچوب مفهومی نهایی ارائه گردید. برای پایایی این پژوهش، در سه سویه سازی از ۵ نفر از خبرگان حوزه‌های مختلف شامل خبرگان تحول دیجیتال، نوآوری مدل کسب‌وکار و مدل‌های کسب‌وکار پایدار نظرسنجی شد و نمونه‌گیری خبرگان به صورت هدفمند انجام شد.

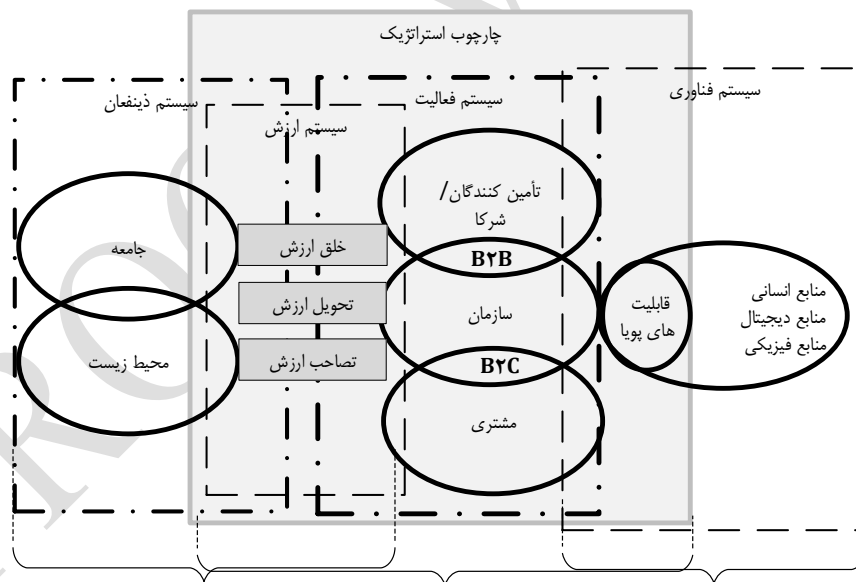
## یافته‌ها

برای آن که نسبت به نوآوری مدل کسب چشم انداز سیستماتیک تری داشته باشیم، چارچوب مفهومی ناشی از بر همکنش چهار بعد شامل سیستم فناوری، سیستم فعالیت، سیستم ارزش و سیستم دینفعان است که در شکل ۲ نمایش داده شده است. در این پژوهش برای جانمایی این چهار سیستم از مدل (Van Veldhoven & Vanthienen, 2022) استفاده شده است که تحول دیجیتال در سه سیستم فناوری، کسب و کار و جامعه را به صورت طیف نشان داده اند. مدل کسب و کار بر اساس تحقیقات (Zott & Amit, 2017; Zott et al., 2011) به سیستم فعالیت و سیستم ارزش تقسیم شده است. برای ترسیم مرز چارچوب استراتژیک با مدل کسب و کار از پژوهش‌های (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Teece, 2018) استفاده شده است.

برای جانمایی قابلیت‌های پویا بین استراتژی و مدل کسب و کار از مدل (DaSilva & Trkman, 2014) استفاده شده است. در ضمن برای ترسیم مرز بین مدل کسب و کار و سیستم ارزش از مدل (Freudenreich et al., 2020) استفاده شده است که به تفصیل در ادامه توضیح داده می‌شود.

## شکل ۱

چارچوب مفهومی پیشنهادی



۱) استفاده از فناوری دیجیتال ۲) استفاده استراتژیک از منابع و قابلیت‌های کلیدی ۳) تغییر اساسی در موجودیت سازمان ۴) خلق ارزش برای دینفعان

تحول دیجیتال که در بخش زیرین مدل مفهومی نشان داده شده است بر اساس پژوهش (Gong & Ribiere, 2021; Gong et al., 2020) و با در نظر گرفتن تحول دیجیتال به صورت طیف بر اساس پژوهش (Van Veldhoven & Vanthienen, 2022) می‌باشد.



برای درک بهتر یافته‌های تحقیق، هر قسمت به صورت جداگانه در بخش‌های بعد توضیح داده شده است. فناوری جدید برای خلق ارزش نیاز به مدل کسب و کار جدید دارد، بنابراین مدل کسب و کار خوب برای هر سازمانی ضروری است. برای ایجاد یک مدل کسب و کار باید الزاماتی فراهم گردد. شاید این نکته ساده به نظر برسد، اما در حباب دات کام بسیاری از شرکت‌ها بدون فراهم کردن استراتژی، شایستگی خاص یا حتی مشتریان - تنها با یک مدل کسب و کار مبتنی بر وب که نوید سودهای بی‌نظیر را در آینده‌ای دور و نامشخص می‌داد، بسیاری از مردم - سرمایه‌گذاران، کارآفرینان و مدیران اجرایی - این فانتزی را خریدند و سوختند (Magretta, 2002). سپس در بخش‌های بعدی، الزامات کسب و کار یعنی چارچوب استراتژیک و قابلیت‌های پویا شرح می‌دهیم، و در بخش بعد به تشریح مدل کسب و کار شامل سیستم فعالیت و سیستم ارزش می‌پردازیم. در انتها به تشریح سیستم ذینفعان می‌پردازیم که در خلق ارزش نیز نقش دارند.

## فناوری دیجیتال

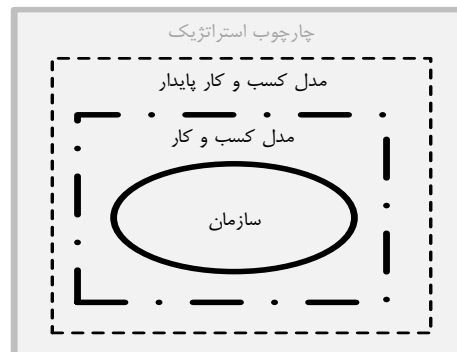
همانطور که در جدول ۱ نشان داده شده است تفاوت ISOT و DT ناشی از تفاوت فناوری اطلاعات و فناوری دیجیتال می‌باشد. در این چارچوب مفهومی بکارگیری فناوری دیجیتال به عنوان محرک تحول دیجیتال است. فناوری‌های دیجیتال سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا ارزش‌های پیشنهادی بسیار متفاوتی را حول داده‌ها، خدمات و محصولات دیجیتالی افزوده شده، ارائه دهند (Barrett et al., 2015)، و نیز بر روی رفتار مصرف‌کننده‌ای که در همه جا دسترسی به داده‌ها و توانایی ارتباطی دارد، تأثیر عمیقی بگذارند (Chanias, 2017). طبق پژوهش‌ها فناوری دیجیتال عامل اصلی ایجاد مدل‌های کسب و کار جدید است (Zott et al., 2011). فناوری دیجیتال با تغییر چارچوب استراتژیک مدل کسب و کار در ارتباط است، و در نتیجه منجر به توسعه مدل کسب و کار جدید می‌شود (Sebastian et al., 2020).

## جهت‌گیری استراتژیک

تحول دیجیتال اساساً مربوط به فناوری نیست، بلکه در مورد استراتژی است (Rogers, 2016). تحول دیجیتال از استفاده از فناوری ناشی می‌شود، اما بیشتر به استراتژی دیجیتالی بستگی دارد که توسط رهبران کسب و کار اجرا می‌شود (Kane et al., 2015). استراتژی دیجیتال ترکیبی از استراتژی فناوری اطلاعات و استراتژی کسب‌وکار است و به دنبال تحول کسب و کار با استفاده از فناوری دیجیتال است. برخلاف استراتژی فناوری اطلاعات که بر روی زیرساخت‌ها تمرکز دارد، استراتژی دیجیتال بر روی مشتریان و نوآوری متمرکز است (Bharadwaj et al., 2013). سازمان‌های با بلوغ دیجیتال، از فناوری دیجیتال به عنوان بخشی جدایی‌ناپذیر از استراتژی خود برای ایجاد مدل‌های کسب و کار جدید استفاده می‌کنند. برای حرکت از استراتژی فناوری اطلاعات به سمت استراتژی دیجیتال، فناوری دیجیتال بخشی جدایی‌ناپذیر از تدوین استراتژی تبدیل شود، و فناوری و مدل کسب و کار نیز با یکدیگر تقاطع داشته باشند. بنابراین همان طور که در شکل ۲ دیده می‌شود، فناوری اطلاعات و مدل کسب و کار دارای فصل مشترک هستند در چارچوب استراتژیک هستند. در این فصل مشترک، قابلیت‌های پویای دیجیتال برای ایجاد توانمندی مدل کسب و کار در جهت خلق ارزش برای ذینفعان شکل می‌گیرد. برخی به اشتباه استراتژی و مدل کسب و کار را یکسان در نظر می‌گیرند، اما مدل‌های کسب و کار به عنوان یک سیستم، چگونگی تطبیق قطعات یک کسب و کار را با هم توصیف می‌کنند، اما بعد مهم رقابت را در نظر نمی‌گیرند (Magretta, 2002). مدل کسب و کار در واقع از مرز شرکت فراتر می‌رود ولی به مرزهای استراتژی نمی‌رسد. استراتژی از بین چند مدل کسب و کار یک مدل کسب و کار را انتخاب می‌کند. بنابراین «مدل کسب و کار نتیجه مستقیم استراتژی است، اما خود استراتژی نیست» (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). استراتژی به انتخاب مدل کسب و کار اشاره دارد که از طریق آن شرکت در بازار رقابت خواهد کرد، و مدل کسب و کار به منطق شرکت، نحوه عملکرد و چگونگی خلق ارزش برای ذینفعان اشاره دارد. مدل کسب و کار "بازتابی از استراتژی تحقق یافته شرکت" می‌باشد (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010).

## شکل ۲

چارچوب استراتژی و مدل کسب و کار



برای درک بیشتر از مرزهای استراتژی، مدل کسب و کار و شرکت شکل فوق این مرزها را به تصویر کشیده است. برای مرزبندی‌های سازمان، مدل کسب و کار، و استراتژی در شکل فوق استفاده شده است. آیا استراتژی فقط از بین چند مدل کسب و کار یک مدل را انتخاب می‌کند؟ در پاسخ به این سوال می‌توان گفت که «در بسیاری از موارد استراتژی شرکت، طراحی مدل کسب‌وکار را دیکته می‌کند. اما، گاهی اوقات ورود یک فناوری همه منظوره جدید فرصت‌هایی را برای مدل‌های کسب و کار کاملاً جدید باز می‌کند که استراتژی شرکت باید به آن‌ها پاسخ دهد» (Teece, 2018). مرزهای استراتژی بر مرزهای کسب و کار محاط شده است، اما با تغییر فناوری دیجیتال که منجر به مدل کسب و کار جدید می‌شود، مرزهای کسب و کار می‌تواند بر مرزهای استراتژی تأثیر بگذارد. یک مدل کسب و کار پس از ایجاد می‌تواند استراتژی را شکل می‌دهد، زیرا برخی از اقدامات را محدود می‌کند و برخی دیگر را تسهیل می‌کند. تفاوت اساسی مدل کسب و کار و استراتژی در جدول زیر آمده است.

## جدول ۱

تفاوت استراتژی و مدل کسب و کار

| مدل کسب و کار                            | استراتژی                               |
|------------------------------------------|----------------------------------------|
| مرز کسب و کار فراتر از مرزهای شرکت       | مرز استراتژی فراتر از مرزهای کسب و کار |
| تمرکز بر همکاری، مشارکت و هم آفرینی ارزش | تمرکز بر رقابت، جذب ارزش و مزیت رقابتی |
| (بزرگ تر کردن کیک)                       | (سهم بیشتری از کیک)                    |
| دیدگاه کوتاه مدت                         | دیدگاه بلندمدت                         |

## قابلیت‌های پویا

دستیابی به همسویی بین فناوری دیجیتال و استراتژی کسب و کار چالش برانگیز است. موفقیت‌های گذشته می‌توانند به مانعی برای تغییر تبدیل شوند و مانع از ایجاد مسیرهای جدید برای خلق ارزش شوند. وابستگی به الگوهای استراتژیک قدیمی، مانند آنچه در شرکت کداک اتفاق افتاد، می‌تواند منجر به شکست تحول دیجیتال در BMI شود.

در حالی که پایداری به یک استراتژی و شایستگی‌های اصلی در کوتاه‌مدت می‌تواند مفید باشد، در بلندمدت می‌تواند کشنده باشد. برای حفظ مزیت رقابتی، شرکت‌ها باید قابلیت‌های پویایی را توسعه دهند و برای آینده آماده باشند، نه اینکه در گذشته گرفتار شوند.

در چارچوب پیشنهادی، تغییرات فناورانه، مدل کسب و کار موجود را به چالش می‌کشد و شرکت‌ها را وادار می‌کند تا سبد محصولات و قابلیت‌های پویا خود را دوباره بررسی کنند. قابلیت‌های پویا به دلیل روش پیکربندی منابع به وجود می‌آیند و می‌توان آن‌ها را به عنوان الگوهای تکرارپذیر در استفاده از دارایی‌ها و منابع برای خلق و/یا ارائه ارزش در نظر گرفت. شایستگی دیجیتال، در واقع پیکربندی مجدد منابع در مواجهه با یک محیط دیجیتال آشفته است (Yu & Moon, 2021).

برای جانمایی قابلیت‌های پویا بین استراتژی و مدل کسب و کار از مدل (DaSilva & Trkman, 2014) استفاده شده است. در این مدل استراتژی (یک چشم انداز بلند مدت)، قابلیت‌های پویا (یک چشم انداز میان مدت) را ایجاد می‌کند که سپس مدل‌های کسب و کار ممکن (دیدگاه فعلی یا کوتاه مدت) را برای رویارویی با موارد احتمالی آتی یا موجود محدود می‌کند (DaSilva & Trkman, 2014). قابلیت‌های پویا واسطه بین استراتژی و مدل‌های کسب و کار هستند و تجدید استراتژیک سازمان‌ها را تضمین می‌کنند. با در نظر گرفتن فناوری در چارچوب مفهومی پیشنهادی، قابلیت‌های پویا به عنوان نقطه اتصال سیستم فناوری و سیستم فعالیت مدل کسب و کار در چارچوب استراتژیک در نظر گرفته شده است.

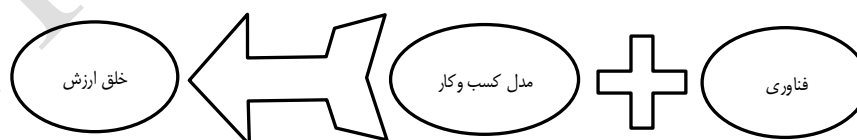
حال برای بررسی اثر پایداری و تحول دیجیتال بر قابلیت‌های پویا می‌پردازیم. در مطالعات وارنر و ویگر (Warner & Wager, 2019) تحول دیجیتال یک فرآیند مداوم تجدید استراتژیک است که از پیشرفت‌ها در فناوری‌های دیجیتال برای ایجاد قابلیت‌هایی استفاده می‌کند که مدل کسب و کار، و فرهنگ سازمان را تجدید یا جایگزین می‌کند. اما برای تحول دیجیتال تنها انگیزه داخلی رهبری ارشد برای حمایت از تحول دیجیتال مدل‌ها، ساختارها و فرآیندهای کسب و کار کافی نیست. یکی از چالش‌های عمده ایجاد تعادل بین بهره برداری از قابلیت‌های موجود و همچنین ایجاد قابلیت‌های دیجیتال جدید است که با وابستگی‌های مسیر گذشته سازگار است (Svahn et al., 2017). موفقیت در خلق مدل کسب و کار با هدف تحقق پایداری مستلزم ایجاد قابلیت‌های پویایی است که سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا ابعاد و مولفه‌های مدل کسب و کار خود را متناسب با محیط در حال تغییر بازطراحی و بروزرسانی نمایند (Inigo et al., 2017).

### مدل کسب و کار

اگر تغییر نکنیم خواهیم مرد، و این در مورد تغییر روش ما در فناوری نیست، بلکه تغییر روش کسب و کار ما است (Westerman, 2014; Westerman et al., 2017). فناوری برای کسب و کار خلق ارزش نمی‌کند، بلکه ارزش فناوری ناشی از متفاوت انجام دادن کسب و کارهاست که از طریق فناوری ممکن می‌شود (Westerman, 2017).

### شکل ۳

مدل کسب و کار متناسب با فناوری برای خلق ارزش (بر اساس نتایج مقالات (Chesbrough, 2010; Westerman, 2017; Westerman et al., 2014))



یک فناوری متوسط که برای یک مدل کسب و کار عالی به کار می‌رود، ممکن است ارزشمندتر از یک فناوری عالی باشد که توسط یک مدل کسب و کار متوسط مورد بهره برداری قرار می‌گیرد. در مقاله (Chesbrough, 2010) نیز اشاره شده است که فناوری جدید برای خلق ارزش نیاز به مدل کسب و کار جدید دارد.

همان طور که در شکل فوق دیده می‌شود تغییرات فناورانه از نوع سیستماتیک برای آن که منجر به خلق ارزش برای ذینفعان گردد نیاز به مدل کسب و کار متناسب با خود دارد. به عبارت دیگر فناوری‌ها و نوآوری‌های مدل کسب و کار مکمل یکدیگرند، و فناوری دیجیتال جدید برای خلق ارزش باید در نوآوری‌های چندگانه ترکیب شود. تلاش‌ها برای نوآوری مدل کسب و کار توسط بسیاری از شرکت‌ها بصورت نادرست و ضعیف اجرا می‌شود. به عنوان نمونه، شرکت‌هایی مانند کداک و بلک باستر به دلیل عدم توانایی نوآوری در مدل کسب و کار متناسب با تغییرات فناوری دیجیتال و پارادایم اقتصادی جدید از بین رفتند (Wirtz et al., 2016)، اما شرکت زیراکس با بکارگیری مدل کسب و کار موثر، فناوری رد شده توسط سایر شرکت‌های پیشرو را تجاری سازی کرد و موجب رشد این شرکت شد (Chesbrough & Rosenbloom, 2002). از نتایج شکل فوق برای ترسیم چارچوب مفهومی شکل ۱ استفاده شده است. در چارچوب مفهومی پیشنهادی، تصمیمات استراتژیک چارچوبی را برای مدل کسب و کار سازمان شامل سیستم فعالیت و سیستم ارزش فراهم می‌کند که در ادامه به توضیح این دو سیستم می‌پردازیم.

### سیستم فعالیت

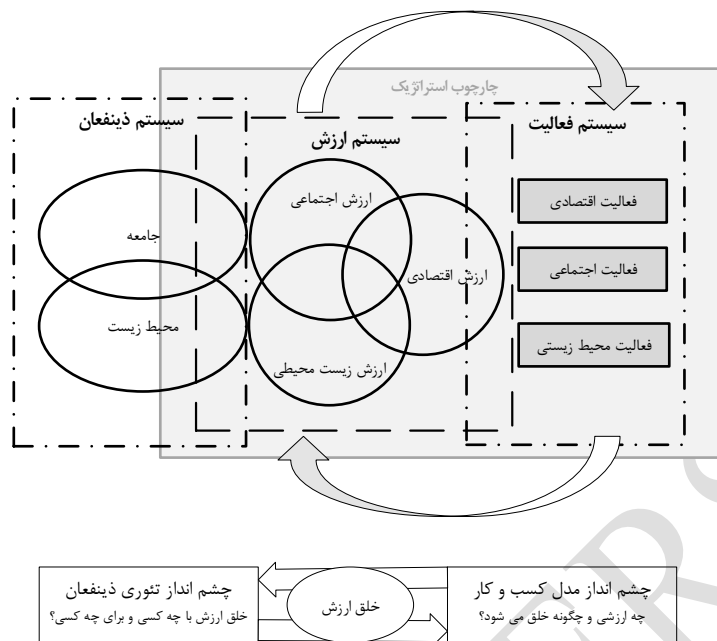
سیستم فعالیت «مجموعه‌ای از فعالیت‌های سازمانی وابسته به یکدیگر است که بر یک شرکت کانونی متمرکز است، از جمله فعالیت‌هایی که توسط شرکت کانونی، شرکای آن، فروشندگان یا مشتریان و غیره انجام می‌شود». در برخی پژوهش‌ها به طور مستقیم به فعالیت اشاره شده است، در برخی پژوهش‌ها از اصطلاح تراکنش، در برخی دیگر از پژوهش‌ها به جای آن از اصطلاح فرایند استفاده شده است (Johnson et al., 2008).

سیستم فعالیت شامل موارد ذیل می‌باشد: (۱) محتوا، انتخاب فعالیت‌هایی است که باید انجام شود. (۲) ساختار، چگونگی فعالیت‌ها و ترتیب ارتباط فعالیت‌ها می‌باشد؛ (۳) حاکمیت افرادی هستند که فعالیت‌ها را انجام می‌دهند (Zott & Amit, 2017). امروزه بسیاری از منابع و فعالیت‌هایی که برای موفقیت یک شرکت حیاتی هستند، خارج از کنترل مستقیم آن قرار دارند. از این رو، یک شرکت نیازمند تعامل با تأمین کنندگان، شرکایی است که هر یک سیستم کسب و کار خود را داشته، ولی به گسترش منابع و فعالیت‌های شرکت می‌پردازند. این عناصر مختلف شامل شرکا، رقبا... تحت نام کنشگران (بازیگران) سازمانی یاد می‌شوند. کنشگران یک کسب و کار، تنها شامل کنشگران سازمانی نمی‌شود، بلکه مشتریان نیز از جمله کنشگران یک کسب و کار هستند (Zott & Amit, 2017).

علاوه بر شرکت مرکزی، ذینفعان شامل مشتریان، شرکا و تأمین کنندگان و جامعه نیز در انجام فعالیت‌هایی که منجر به خلق ارزش می‌شود مشارکت دارند، و فعالیت‌ها شامل ارتباط با مشتری (B2C)؛ ارتباط با تأمین کننده (B2C)؛ سایر روابط -مانند روابط با ذینفعان- می‌باشد که در مدل مفهومی شکل ۱ این روابط نشان داده شده است.

## شکل ۴

مدل کسب و کار شامل ارتباطات متقابل بین سیستم فعالیت و سیستم ارزش (بخش زیرین شکل اتخاذ شده از مدل (Freudenreich et al., 2020))



در این مدل خلق ارزش به صورت شبکه‌ای اتفاق می‌افتد، و مهم است که نقش هر یک از بازیگران را در یک شبکه ارزش مشخص کنیم. نوآوری مدل کسب و کار در سیستم فعالیت شامل فعالیت‌های متفاوتی است، و نقش شرکا و شبکه در مدل کسب و کار بسیار اساسی است (Chesbrough & Rosenbloom, 2002). فعالیت‌های جدید مورد نیاز نه تنها با فعالیت‌های قبلی متفاوت هستند، بلکه اغلب با مجموعه فعالیت‌های موجود شرکت ناسازگار هستند، زیرا دو روش متفاوت انجام کسب و کار هستند. در این چارچوب پیشنهادی به دلیل آن که سیستم فعالیت شامل محتوی، ساختار و حاکمیت می‌باشد، نوآوری در سیستم فعالیت نیز به سه شکل امکان پذیر است: نوآوری در محتوا/که افزودن فعالیت‌های جدید می‌باشد؛ نوآوری در ساختار که پیوند دادن فعالیت‌ها به روش‌های جدید است؛ نوآوری در حاکمیت که تغییر یک یا چند طرف انجام دهنده فعالیت می‌باشد. تغییرات در سیستم فعالیت با استفاده از فناوری دیجیتال وقتی دارای ارزش است که منجر به خلق ارزش برای ذینفعان گردد. به عبارت دیگر، هیچ فناوری جدیدی نمی‌تواند کسب و کار را متحول کند، مگر اینکه یک مدل کسب و کار بتواند آن فناوری را به نیاز بازار در حال ظهور پیوند دهد (Kavadias et al., 2016).

### سیستم ارزش

نوآوری در مدل کسب و کار تنها شامل سه نوع نوآوری مدل کسب و کار در سیستم فعالیت نمی‌باشد، بلکه ناشی از تغییر ارزش پیشنهادی نیز می‌باشد. چهار محرک اصلی نوآوری مدل کسب و کار در سیستم ارزش شامل تازگی، قفل شدگی، مکمل‌گری و کارایی می‌باشند (Amit & Zott, 2012). این محرک‌ها بر شناسایی ارزش تأثیر می‌گذارند و از طریق آن‌ها چرخه نشان داده شده در شکل فوق فعال می‌شود. مطابق شکل فوق سیستم ارزش علاوه بر خلق ارزش شامل تحویل ارزش و تصاحب ارزش می‌باشد. خلق ارزش و تحویل ارزش یک شرکت از سازماندهی منابع و فعالیت‌ها و همچنین روابطی که در آن‌ها تعبیه شده است، ناشی می‌شود. اما بدون توازن مناسب بین خلق و تحویل ارزش با تصاحب ارزش، مدل کسب و کار برای مدت زیادی فعال نخواهد بود. بنابراین تصاحب ارزش از فعالیت‌ها یک عملکرد مهم مدل کسب و کار است. تصمیم دشوار رهبران کسب و کار، سنجش تصاحب ارزش شرکت در مقابل خلق ارزش برای جامعه می‌باشد.

در این مدل تنها تغییرات فناورانه محرک تغییر سیستم فعالیت برای خلق ارزش نمی‌باشد، بلکه شناسایی ارزش خصوصاً ارزش‌های پایدار نیز محرک تغییر در سیستم فعالیت می‌باشد. بنابراین رابطه بین سیستم فعالیت و سیستم ارزش رابطه دوطرفه است. ارزش پیشنهادی‌ای که دنبال می‌شود در یک دوره زمانی کوتاه می‌تواند به طور اساسی تغییر کند، و در نتیجه موقعیت و نقش شرکت کنندگان در اکوسیستم‌های کسب و کار دیجیتال در معرض تغییر دائمی هست. به عبارت دیگر تغییر ارزش پیشنهادی منجر به تغییر مدل کسب و کار می‌شود. تحول را می‌توان از سیستم فعالیت یا سیستم ارزش یا به صورت همزمان آغاز کرد. اما شرکت‌هایی که به طور همزمان تغییر ارزش پیشنهادی و تغییر سیستم فعالیت برای خلق ارزش پیشنهادی را پیش می‌برند موقعیت منحصر بفردی دارند.

### سیستم ذینفعان

مدل‌های کسب و کار پایدار «مدل‌های کسب و کاری است که شامل مدیریت فعال چندذینفعی، ایجاد ارزش مالی و غیرمالی برای طیف گسترده‌ای از ذینفعان و دارای دیدگاه بلندمدت» می‌باشد (Geissdoerfer et al., 2018). یک مدل کسب و کار پایدار باید تمام نیازهای ذینفعان - فراتر از الزامات اقتصادی، شامل ابعاد اجتماعی و محیطی - را در نظر بگیرد. منظور از ذینفعان، هر گروه یا فردی که می‌تواند بر دستیابی به هدف شرکت تأثیر بگذارد یا تحت تأثیر آن قرار گیرد. ذینفعان نقش مهمی در گنجاندن مداوم اهداف پایداری در مدل‌های کسب و کار دارند (Geissdoerfer et al., 2018). در شکل فوق که در مدل مفهومی بکار گرفته شده است نیز محیط طبیعی و جامعه باید به عنوان ذینفعان اصلی در نظر گرفته شوند تا اهداف پایداری در بلندمدت تحقق یابد، گسترش یابد و حفظ شود.

بر اساس پژوهش الدبی و آویسون (Al-Debei & Avison, 2010) ذینفعان نه تنها به مدل کسب و کار برای مسیرهای جدید خلق ارزش پایدار فشار می‌آورند، بلکه در خلق ارزش نیز نقش دارند. بنابراین در این چارچوب دو مسیر برای خلق ارزش وجود دارد: (۱) مسیرهایی که یک سازمان به همراه تأمین کنندگان و شرکای خود (بازیگران تجاری) برای مشتریان خود خلق ارزش می‌کند. (۲) مسیرهایی که یک سازمان همراه با ذینفعانش برای هر یک از طرفین درگیر خلق ارزش می‌کند. فرودنیچ و همکاران (Freudenreich et al., 2020) این دو مسیر خلق ارزش برای ذینفعان را مدل سازی کردند در قسمت پایین شکل فوق نمایش داده شده است. چرا در گذشته ذینفعان در خلق ارزش پایدار مشارکت نداشتند، ولی در سال‌های اخیر مشارکت دارند؟ چه چیزی تغییر کرده است؟ محدوده سیستم فناوری اطلاعات در حال گسترش است. «قدرت در فناوری اطلاعات در حال انتقال به سمت کاربران است» (Breuer et al., 2018). زیرساخت‌های دیجیتالی فراگیر که در حال ظهور هستند، باز، انعطاف‌پذیر و آماده استفاده برای هر کسی - نه فقط برای شرکت‌ها- هستند.

برای گنجاندن پایداری در چارچوب پیشنهادی علاوه بر سیستم ذینفعان باید ارزش‌های پایدار را در این چارچوب بگنجانیم. همان طور که در شکل فوق می‌بینید پایداری بر روی سیستم فعالیت و سیستم ارزش تأثیر می‌گذارد. مدل‌های کسب و کار مرسوم ارزش‌های اقتصادی را برآورده می‌کرد برای گنجاندن ارزش پایدار باید در مدل پیشنهادی علاوه بر مسائل اقتصادی، مسائل اجتماعی و زیست محیطی را لحاظ کنیم. مدل کسب و کار پایدار، مدل کسب و کار با فعالیت‌ها و ارزش اقتصادی به علاوه مدل کسب و کار با فعالیت‌ها و ارزش اجتماعی و محیط زیستی نمی‌باشد. سازمان‌های پایدار باید در حین توسعه مدل کسب و کار، تمام نیازهای ذینفعان - فراتر از الزامات اقتصادی، شامل ابعاد اجتماعی و محیطی - را در نظر بگیرند و جامعه را به عنوان یک کل لحاظ کند. بنابراین ارزش‌های اقتصادی، اجتماعی و محیط زیستی در هم تنیده شده‌اند، و مرز مدل کسب و کار پایدار دربرگیرنده مرزهای مدل کسب و کار متعارف است، اما همان طور که در شکل ۲ نشان داده شده است مرز مدل کسب و کار به مرزهای استراتژی نمی‌رسد.

همان گونه که در شکل ۴ نشان داده شده است، چارچوب استراتژیک و سیستم ذینفعان دارای فصل مشترک می‌باشد. این فصل مشترک همان پایداری است. در چارچوب مفهومی پیشنهادی مدیران در چارچوب استراتژیک باید مشخص کنند که برای خلق ارزش‌های



پایدار چه روابطی با ذینفعان داشته باشند. بنابراین در مدل پیشنهادی باید چارچوب تصمیم‌گیری استراتژیک با مرزهای سیستم ذینفعان را ترسیم کنیم. برای ترسیم مرز از مدل برمن<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۹۹) استفاده شده است. در این مدل مرز استراتژی که فراتر از مرزهای مدل کسب و کار است. و شرکت باید چارچوب استراتژیک را بر اساس تعهدات اخلاقی و هنجاری شکل دهد. در این چارچوب، استراتژی با اهداف اقتصادی و اجتماعی و زیست محیطی بین سیستم ذینفعان و سیستم ارزش پایدار ارتباط برقرار می‌کند. استراتژی شرکت مطابق با شکل ۵ با سیستم ذینفعان دارای فصل مشترک است، زیرا شرکت استراتژی خود را حول برخی تعهدات اخلاقی نسبت به سهامداران شکل می‌دهد و استراتژی شرکت بر ذینفعان تأثیر می‌گذارد. ذینفعان نیز با استفاده از مشروعیت بخشی بر استراتژی تأثیر می‌گذارند.

## بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که نوآوری مدل کسب‌وکار به‌عنوان حلقه اتصال میان تحول دیجیتال و خلق ارزش‌های پایدار برای ذینفعان عمل می‌کند. بر اساس یافته‌ها، قابلیت‌های پویا نقطه پیوندی میان سیستم فعالیت و سیستم فناوری هستند و پایداری به‌عنوان پل ارتباطی بین سیستم ارزش و سیستم ذینفعان تعریف می‌شود. این نتایج بیانگر آن است که خلق ارزش پایدار در عصر دیجیتال بدون بازاندیشی در منطق مدل کسب‌وکار و بازطراحی تعامل میان فعالیت‌ها، ارزش‌ها و ذینفعان امکان‌پذیر نیست. چنین برداشتی با دیدگاه‌های اخیر در حوزه نوآوری مدل کسب‌وکار همسو است که تأکید دارند، تغییر فناورانه به‌تنهایی نمی‌تواند سازمان‌ها را به سمت پایداری سوق دهد، مگر آنکه از طریق چارچوب‌های مفهومی یکپارچه با استراتژی و مدل کسب‌وکار همراستا شود (Geissdoerfer et al., 2018; Teece, 2018). یکی از یافته‌های کلیدی پژوهش حاضر، اهمیت قابلیت‌های پویا در پیوند میان فناوری دیجیتال و سیستم فعالیت مدل کسب‌وکار بود. این موضوع نشان می‌دهد که سازمان‌ها برای مواجهه با تغییرات محیطی، باید توانایی بازپیکربندی منابع و فرایندهای خود را داشته باشند. این نتیجه با مطالعاتی همخوانی دارد که تحول دیجیتال را فرایندی تدریجی و مبتنی بر یادگیری سازمانی معرفی کرده‌اند (Vial, 2019; Warner & Wager, 2019). همچنین پژوهش‌های پیشین بیان کرده‌اند که سازمان‌هایی که توانایی ارتقای قابلیت‌های پویا را دارند، می‌توانند مدل‌های کسب‌وکار خود را به‌گونه‌ای بازآفرینی کنند که پاسخگوی نیازهای متغیر ذینفعان باشند (Kraus et al., 2022; Yu & Moon, 2021). بنابراین، یافته‌های این تحقیق بر ضرورت توجه به قابلیت‌های پویا به‌عنوان عنصر کلیدی در مسیر دیجیتالی شدن و پایداری تأکید دارد.

از سوی دیگر، نتایج نشان داد که پایداری به‌عنوان نقطه اتصال میان سیستم ارزش و سیستم ذینفعان، نقشی حیاتی در موفقیت نوآوری مدل کسب‌وکار ایفا می‌کند. این امر با مطالعاتی همسو است که تأکید کرده‌اند پایداری نباید صرفاً به‌عنوان بخشی جانبی در فعالیت‌های سازمانی تلقی شود، بلکه باید در هسته اصلی منطق ارزش مدل کسب‌وکار قرار گیرد (Breuer et al., 2018; Freudenreich et al., 2020). در واقع، سازمان‌هایی که ابعاد اجتماعی و زیست محیطی را در کنار اهداف اقتصادی در مدل‌های خود ادغام می‌کنند، نه تنها مشروعیت بیشتری در نظر ذینفعان به‌دست می‌آورند بلکه فرصت‌های تازه‌ای برای خلق ارزش ایجاد می‌کنند (Geissdoerfer et al., 2018). یافته‌های حاضر نیز بر همین اصل تأکید کرده و نشان داده است که مشارکت فعال ذینفعان در طراحی مدل‌های کسب‌وکار می‌تواند مسیر تحقق اهداف پایداری را هموار سازد.

همچنین نتایج پژوهش تأیید می‌کند که نوآوری مدل کسب‌وکار از طریق تعامل دوسویه میان سیستم فعالیت و سیستم ارزش تحقق می‌یابد. این تعامل نه تنها منجر به بازتعریف فعالیت‌های سازمانی می‌شود بلکه ارزش‌های پیشنهادی سازمان را نیز متحول می‌سازد. این یافته

1 Berman

با مطالعاتی همسو است که بیان می‌کنند نوآوری مدل کسب‌وکار باید همزمان در سطح فعالیت‌ها و ارزش‌ها رخ دهد تا بتواند اثرگذار باشد (Romero et al., 2021; Zott & Amit, 2017). افزون بر این، پژوهش‌های اخیر نیز نشان داده‌اند که کسب‌وکارهایی که تغییر در ارزش پیشنهادی را با تغییر در سیستم فعالیت هماهنگ می‌سازند، از مزیت رقابتی پایداری برخوردار خواهند بود (Gong & Ribiere, 2021; Sebastian et al., 2020).

تحلیل یافته‌ها نشان می‌دهد که فناوری‌های دیجیتال به‌عنوان محرک‌های اصلی تحول، زمانی می‌توانند اثربخش باشند که در قالب نوآوری مدل کسب‌وکار معنا یابند. این نتیجه با مطالعاتی مطابقت دارد که بر نقش راهبردی فناوری‌های دیجیتال در خلق مدل‌های کسب‌وکار جدید تأکید دارند (Gong et al., 2020; Kotarba, 2018). در واقع، فناوری دیجیتال به‌تنهایی ارزش‌آفرین نیست، بلکه این نوآوری مدل کسب‌وکار است که به سازمان‌ها امکان می‌دهد ظرفیت‌های فناوری را به ارزش‌های پایدار برای ذی‌نفعان تبدیل کنند. یافته‌های این تحقیق بیانگر آن است که دیجیتالی شدن باید هم‌راستا با اهداف پایداری تعریف شود، وگرنه ممکن است به شکاف میان فناوری و جامعه منجر گردد. از منظر استراتژیک، نتایج تحقیق نشان داد که جهت‌گیری دیجیتال سازمان‌ها، مسیر خلق ارزش پایدار را تعیین می‌کند. این نتیجه با پژوهش‌هایی همسو است که استراتژی دیجیتال را عامل اصلی موفقیت در محیط‌های پویا معرفی کرده‌اند (Kraus et al., 2022; Yu & Moon, 2021). در همین راستا، مطالعات اخیر تأکید دارند که رهبری دیجیتال و انعطاف‌پذیری استراتژیک نقش واسطه‌ای میان تحول دیجیتال و نوآوری مدل کسب‌وکار ایفا می‌کنند (Kim et al., 2025; Zare & Pashazadeh, 2023). یافته‌های تحقیق حاضر نیز نشان می‌دهد که شرکت‌هایی که توانایی بازتعریف استراتژی خود بر مبنای فناوری‌های دیجیتال را دارند، موفق‌تر از دیگران در دستیابی به اهداف پایداری خواهند بود.

از منظر بین‌المللی، نتایج این تحقیق با مطالعاتی که بر ضرورت هم‌افزایی میان نوآوری دیجیتال و اهداف پایداری تأکید داشته‌اند همخوانی دارد. برای مثال، پژوهش‌هایی در حوزه بانکداری و خدمات مالی نشان داده‌اند که تحول دیجیتال می‌تواند به ارتقای عملکرد و افزایش ارزش‌های پایدار منجر شود (Onesi-Ozigagun et al., 2024; Salih et al., 2024). همچنین، یافته‌های مربوط به کارآفرینی دیجیتال و استفاده از ابزارهایی همچون آواتارهای برند، تأکید دارند که فناوری دیجیتال می‌تواند اشکال جدیدی از تجربه مشتری و جامعه وفادار به برند را ایجاد کند که خود زمینه‌ساز تحقق اهداف پایداری است (Anujan et al., 2024; Joel et al., 2024). این نتایج بیانگر آن است که نوآوری‌های فناورانه و اجتماعی باید در کنار هم در مدل‌های کسب‌وکار طراحی شوند تا اثرات پایدار داشته باشند.

در سطح نظری، پژوهش حاضر خلأ موجود در ادبیات را پر کرده و چارچوبی مفهومی ارائه کرده است که ارتباط میان تحول دیجیتال، نوآوری مدل کسب‌وکار و پایداری را به‌صورت نظام‌مند تبیین می‌کند. این چارچوب با یافته‌های پژوهش‌های گذشته که تنها به بررسی اثرات منفرد تحول دیجیتال یا پایداری پرداخته بودند متفاوت است (Bouncken et al., 2021; Freudenreich et al., 2020). بدین ترتیب، این پژوهش تصویری جامع‌تر از روابط پیچیده میان فناوری، فعالیت‌ها، ارزش‌ها و ذی‌نفعان ارائه می‌دهد.

پژوهش حاضر با وجود ارائه چارچوبی مفهومی و جامع، دارای محدودیت‌هایی نیز بوده است. نخست آنکه داده‌ها بر اساس نمونه‌گیری هدفمند از خبرگان به‌دست آمده و بنابراین قابلیت تعمیم به تمامی صنایع و کشورها را ندارد. دوم، مطالعه حاضر بیشتر بر سطح نظری و مفهومی تمرکز داشته و کمتر به آزمون تجربی چارچوب در محیط‌های واقعی پرداخته است. سوم، این پژوهش پویایی‌های زمانی و تغییرات بلندمدت در اثر تحول دیجیتال و پایداری را به‌طور کامل بررسی نکرده است. همچنین، تمرکز بر صنایع خاص مانند بانکداری یا آموزش عالی ممکن است منجر به نتایجی متفاوت گردد که در این مطالعه مدنظر نبوده است.

برای پژوهش‌های آینده پیشنهاد می‌شود چارچوب مفهومی ارائه‌شده در صنایع و زمینه‌های مختلف مورد آزمون تجربی قرار گیرد تا قابلیت تعمیم آن ارزیابی شود. همچنین، بررسی اثرات بلندمدت تحول دیجیتال و پایداری بر مدل‌های کسب‌وکار می‌تواند ابعاد تازه‌ای از پویایی نوآوری سازمانی را آشکار سازد. پیشنهاد دیگر، توجه به ابعاد فرهنگی و نهادی در پذیرش نوآوری مدل کسب‌وکار است، زیرا این عوامل می‌توانند نقش تعدیل‌گر در موفقیت چارچوب پیشنهادی ایفا کنند. در نهایت، استفاده از روش‌های ترکیبی و تحلیل‌های طولی می‌تواند درک عمیق‌تری از روابط میان فناوری، استراتژی و پایداری فراهم آورد.

از منظر عملی، مدیران سازمان‌ها باید درک کنند که تحول دیجیتال تنها یک پروژه فناورانه نیست، بلکه مستلزم بازاندیشی در مدل کسب‌وکار و ارزش‌های سازمانی است. پیشنهاد می‌شود شرکت‌ها با توسعه قابلیت‌های پویا، توانایی بازپیکربندی منابع و فعالیت‌های خود را تقویت کنند تا بتوانند در محیط‌های متلاطم ارزش‌های پایدار خلق نمایند. همچنین، مشارکت فعال ذی‌نفعان در طراحی و اجرای مدل‌های کسب‌وکار ضروری است، چرا که تنها از طریق هم‌افزایی میان اهداف اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی می‌توان به پایداری دست یافت. نهایتاً، سازمان‌ها باید استراتژی‌های دیجیتال خود را به‌گونه‌ای تدوین کنند که هم‌زمان به تقاضاهای بازار و الزامات پایداری پاسخ دهند و مسیر نوآوری مدل کسب‌وکار را هموار سازند.

### تقدیر و تشکر

از تمامی کسانی که در انجام این مطالعه همراهی نمودند تشکر و قدردانی می‌گردد.

### تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

### مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

### موازین اخلاقی

در پژوهش حاضر تمامی موازین اخلاقی رعایت گردیده است.

### شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

### حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

## References

- Al-Debei, M. M., & Avison, D. (2010). Developing a unified framework of the business model concept. *European Journal of Information Systems*, 19(3), 359-376. <https://doi.org/10.1057/ejis.2010.21>
- Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. *MIT Sloan management review*. <https://sloanreview.mit.edu/article/creating-value-through-business-model-innovation/>
- Anujan, A., Foroudi, P., & Palazzo, M. (2024). Rethinking digital entrepreneurship in a digital transformation era: leveraging on brand avatars to boost brand experiences and loyal communities. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-03-2024-0325>
- Barrett, M., Davidson, E., Prabhu, J., & Vargo, S. L. (2015). Service innovation in the digital age. *MIS quarterly*, 39(1), 135-154. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2015/39:1.03>
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. v. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS quarterly*, 471-482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
- Bhuiyan, M. R. I. (2024). Examining the digital transformation and digital entrepreneurship: A PRISMA based systematic review. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, 22(1), 1136-1150. <https://doi.org/10.57239/PJLSS-2024-22.1.0077>
- Bouncken, R. B., Kraus, S., & Roig-Tierno, N. (2021). Knowledge- and innovation-based business models for future growth: Digitalized business models and portfolio considerations. *Review of managerial science*, 15(1), 1-14. <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00366-z>
- Breuer, H., Fichter, K., Lüdeke-Freund, F., & Tiemann, I. (2018). Sustainability-oriented business model development: Principles, criteria and tools. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 10(2), 256-286. <https://doi.org/10.1504/IJEV.2018.1001380>, 10.1504/IJEV.2018.092715
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43, 195-215. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>
- Chanias, S. (2017). *Mastering digital transformation: The path of a financial services provider towards a digital transformation strategy*. [https://aisel.aisnet.org/ecis2017\\_rp/2/](https://aisel.aisnet.org/ecis2017_rp/2/)
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3), 354-363. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555. <https://doi.org/10.1093/icc/11.3.529>
- DaSilva, C. M., & Trkman, P. (2014). Business model: What it is and what it is not. *Long Range Planning*, 47(6), 379-389. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.004>
- Freudenreich, B., Lüdeke-Freund, F., & Schaltegger, S. (2020). A stakeholder theory perspective on business models: Value creation for sustainability. *Journal of Business Ethics*, 166(1), 3-18. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04112-z>
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. D. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*, 198, 401-416. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240>
- Gong, C., & Ribiere, V. (2021). Developing a unified definition of digital transformation. *Technovation*, 102, 102217. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102217>
- Gong, Y., Yang, J., & Shi, X. (2020). Towards a comprehensive understanding of digital transformation in government: Analysis of flexibility and enterprise architecture. *Government Information Quarterly*, 37(3), 101487. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101487>
- Inigo, E. A., Albareda, L., & Ritala, P. (2017). Business model innovation for sustainability: Exploring evolutionary and radical approaches through dynamic capabilities. *Industry and Innovation*, 24(5), 515-542. <https://doi.org/10.1080/13662716.2017.1310034>
- Joel, O. S., Oyewole, A. T., Odunaiya, O. G., & Soyombo, O. T. (2024). Navigating the digital transformation journey: Strategies for startup growth and innovation in the digital era. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(3), 697-706. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i3.881>
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard business review*, 86(12), 50-59. <https://radio.shabanali.com/reinventing-your-business-model.pdf>
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan management review*. [https://www.cubility.com.au/wp-content/uploads/2018/11/dup\\_strategy-not-technology-drives-digital-transformation.pdf](https://www.cubility.com.au/wp-content/uploads/2018/11/dup_strategy-not-technology-drives-digital-transformation.pdf)
- Kavadias, S., Ladas, K., & Loch, C. (2016). The transformative business model. *Harvard business review*, 94(10), 91-98. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3414885>
- Kim, Y. J., Passerini, K., Yun, B. S., & Kim, A. (2025). Making the case for digital transformation: Digital entrepreneurship and on-demand service innovation. *Journal of Small Business Management*, 1-29. <https://doi.org/10.1080/00472778.2024.2424807>
- Kotarba, M. (2018). Digital transformation of business models. *Foundations of Management*, 10(1), 123-142. <https://doi.org/10.2478/fman-2018-0011>, 10.1515/fman-2017-0010

- Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*, 63, 102466. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>
- Magretta, J. (2002). *Why business models matter*. Harvard Business School. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/12024761/>
- McKinsey. (2021). 2021 Global Report: The State of New Business Building. <https://doi.org/https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/2021-global-report-the-state-of-new-business-building>
- Oliinyk, M. (2024). Digital Transformation of Management Processes in State and Public Organizations: Features, Directions, and Recommendations for Development. *Management and Entrepreneurship Trends of Development*, 1(27), 53-63. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-1/27-05>
- Onesi-Ozigagun, O., Ololade, Y. J., Eyo-Udo, N. L., & Ogundipe, D. O. (2024). Leading Digital Transformation in Non-Digital Sectors: A Strategic Review. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(4), 1157-1175. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i4.1005>
- Rogers, D. L. (2016). *The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age*. Columbia University Press. <https://doi.org/10.7312/roge17544>
- Romero, M. C., Lara, P., & Villalobos, J. (2021). Evolution of the Business Model: Arriving at Open Business Model Dynamics. *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*, 7(1), 86. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010086>
- Salih, A. A., Alsalhi, L., & Abou-Moghli, A. (2024). Entrepreneurial orientation and digital transformation as drivers of high organizational performance: evidence from Iraqi private banks. *Uncertain Supply Chain Management*, 12, 9-18. <https://doi.org/https://doi.org/10.5267/j.uscm.2023.10.022>
- Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C., Mockler, M., Moloney, K. G., & Fonstad, N. O. (2020). *How big old companies navigate digital transformation*. <https://doi.org/10.4324/9780429286797-6>
- Seifi, E., Ahmadi, A., & Moazzami, M. (2024). Identifying the dimensions and components of the application of new technologies in the fourth generation university. *Management and Educational Perspective*, 5(4), 24-51. <https://doi.org/10.22034/jmep.2024.426783.1282>
- Svahn, F., Mathiassen, L., & Lindgren, R. (2017). Embracing digital innovation in incumbent firms. *MIS quarterly*, 41(1), 239-254. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2017/41.1.12>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Van Veldhoven, Z., & Vanthienen, J. (2022). Digital transformation as an interaction-driven perspective between business, society, and technology. *Electronic Markets*, 32(2), 629-644. <https://doi.org/10.1007/s12525-021-00464-5>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Warner, K. S., & Wager, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326-349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
- Westerman, G. (2017). Your company doesn't need a digital strategy. *MIT Sloan management review*, 25. <https://sloanreview.mit.edu/article/your-company-doesnt-need-a-digital-strategy/>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). The nine elements of digital transformation. *MIT Sloan management review*, 55(3), 1-6. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-nine-elements-of-digital-transformation/>
- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business models: Origin, development and future research perspectives. *Long Range Planning*, 49(1), 36-54. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.04.001>
- Yu, J., & Moon, T. (2021). Impact of digital strategic orientation on organizational performance through digital competence. *Sustainability*, 13, 9766. <https://doi.org/10.3390/su13179766>
- Zare, R., Abedian Khorasani, M., Khashei, V., & Haghighi Kafash, M. (2025). Strategic Control Model Based on Digital Transformation, Technology in Entrepreneurship, and Strategic Management.
- Zare, R., & Pashazadeh, Y. (2023). The Impact of Strategic Flexibility and Digital Leadership on Digital Transformation and Exploratory Innovation with the Mediating Role of Digital Entrepreneurial Orientation. *Innovation Management in Defense Organizations*, 6(4), 99-126. <https://doi.org/10.22034/qjimdo.2023.400042.1593>
- Zott, C., & Amit, R. (2017). Business model innovation: How to create value in a digital world. *NIM Marketing Intelligence Review*, 9(1), 18-23. <https://doi.org/10.1515/gfkmir-2017-0003>
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>