

مدل‌های کسب و کار و قابلیت‌های پویا

محبوبه رشیدی^۱

فاطمه قیصرانی^۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۴/۲۶ تاریخ چاپ: ۱۳۹۹/۰۴/۳۰

چکیده

مدل‌های کسب و کار، قابلیت‌های پویا و استراتژی، مولفه‌های به هم وابسته هستند. استقرار قابلیت‌های پویای قوی در یک شرکت به کارآمدی آن در طرح‌ریزی مدل تجاری‌اش کمک کرده و به واسطه این تاثیر، متقابلاً مدل تجاری هم بر بهبود قابلیت‌های پویای شرکت تاثیر گذاشته و مجالی برای تحقق استراتژی‌های ویژه در محیط رقابتی مهیا می‌کند؛ اما نکته مهم در سطح نظری این است که این روابط شناخته شده است و نیاز است تا فعالیت‌های تجربی نیز در این زمینه صورت پذیرد و مشخصات عملیاتی و عینی‌تری به این استدلال‌ها اضافه شود تا درک بهتری درباره نوآوری، اجرا و تغییر مدل کسب و کاری که ابعاد مهم قابلیت‌های پویا را توضیح می‌دهند، ایجاد شود. این مقاله مروری با تعریف‌های گذرا و سپس شرح مفصل مدل‌های تجاری و قابلیت‌های پویا آغاز شده و در ادامه به تفکیک مدل‌های تجاری از استراتژی پرداخته و سپس در چارچوب قابلیت‌های پویا، در مورد آنها بحث می‌کند. آنگاه تعاملات ابتدایی بین مدل‌های تجاری و قابلیت‌های پویا در طی این مراحل بررسی می‌شود: (۱) نقش قابلیت‌های پویا برای نوآوری مدل کسب و کار و (۲) اهمیت طرح سازمانی برای هر دو ساختار. بخش انتهایی مقاله به بحث و نتیجه‌گیری و پیشنهاداتی برای تحقیقات آینده می‌پردازد.

واژگان کلیدی

قابلیت‌های پویا، طراحی مدل کسب و کار، طراحی سازمانی، استراتژی، مالکیت معنوی.

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت دولتی - مدیریت منابع انسانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول: rashidi_2011@yahoo.com).

^۲ دانشجوی دکتری مدیریت دولتی - رفتار سازمانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. (Gheitarani_fa95@atu.ac.ir).

۱. مقدمه

یک طرح کسب و کار به معماری خلق ارزش توسط شرکت به مشتریان و تحویل این ارزش به آنها می‌پردازد و مکانیسم‌های شناخت و تحلیل این ارزش را شرح می‌دهد. مدل‌های کسب و کار، مجموعه‌ای انطباقی از عناصر دربرگیرنده جریان‌های هزینه و درآمد که ایجاد کننده سود نهایی هستند، می‌باشند. موفقیت کسب‌وکار به طراحی و اجرای مدل تجاری مرتبط با انتخاب فناوری‌ها و بهره‌برداری از تجهیزات و دارایی‌های ملموس بستگی دارد و مسیری را فراهم می‌کند که از طریق آن، نوآوری فناورانه و دانش فنی در ترکیب با بهره‌برداری از دارایی‌های ملموس و ناملموس شرکت، به جریان سود تبدیل خواهد شد (تیس^۱، ۱۹۸۶-۲۰۰۶).

اگرچه بر اساس دیدگاه مبتنی بر منابع بارنی^۲ (۱۹۹۱) منابع یک شرکت باید از چهار شرط اصلی ارزشمند بودن^۳، نادر بودن^۴، غیر قابل تقلید بودن^۵ و غیر قابل جایگزینی^۶ (VRIN) برخوردار باشند تا بتوانند مزیت رقابتی پایدار برای شرکت ایجاد کنند؛ اما این روند زمانی تکمیل خواهد شد که این منابع با استراتژی‌ها و طرح کسب و کار سازگار شوند. اگرچه شرکت‌های رقیب ممکن است تاحدی از موفق‌ترین مدل‌های کسب‌وکار تقلید کنند، اما حداقل می‌توان از دارایی‌های VRIN یک طرح کسب و کار در برابر تأثیرات سوء رقبا محافظت کرد. اینجاست که باید دانست طراحی و بهره‌برداری از مدل‌های کسب‌وکار به قابلیت‌های شرکت بستگی دارد. ساخت، اصلاح، اجرا و تغییر شکل مدل‌های کسب‌وکار، پیامدهای قابلیت‌های سطح بالای شرکت هستند. روال سازمانی و مهارت‌های مدیریتی بر قابلیت‌های پویا^۷ تأکید می‌کنند، این قابلیت‌ها توانایی شرکت برای ادغام، ساخت و پیکربندی مجدد شایستگی‌های درونی در جهت تطابق و همسویی با تغییرات محیط کسب‌وکار هستند (تیس و همکاران، ۱۹۹۷؛ تیس، ۲۰۰۷). نقطه عطف توجه به قابلیت‌های پویای شرکت به توانایی آنها برای تداوم سوددهی بلندمدت - توانایی طراحی مجدد و تعدیل مدل‌های کسب‌وکار را هم ایجاد می‌کند- است. برای درک آسانتر قابلیت‌های پویا در بستر کلی قابلیت‌های سازمان، بهتر است آنها را در دو سطح دید (وینتر^۸، ۲۰۰۳):

سطح اول قابلیت‌های بهره‌برداری و دیگر قابلیت‌های معمول سازمانی در سطح پایه که شامل فعالیت‌های روزمره، اداری و نظارتی برای هر سازمان است که برنامه معین تولید، یا مجموعه معین فعالیت‌ها را کمابیش به شکلی کارآمد دنبال کند؛ اما سطح دوم لایه‌ای از قابلیت‌های پویا است که به «بنیان‌های خرد یا ریز شالوده‌ها»^۹ اطلاق دارد (تیس، ۲۰۰۷). بنیان‌های خرد شامل تعدیل و ترکیب مجدد قابلیت‌های فعلی شرکت در جهت توسعه قابلیت‌های جدید است. آنها قابلیت‌های پویای مرتبه دوم و عمیق‌تر هستند که شامل توسعه محصول جدید، گسترش مناطق فروش جدید، توسعه و تخصیص الزامات محصول در سطح شرکت‌های بزرگ و اقدامات از این دست است که تصمیم‌گیری مدیریتی زیرکانه تحت عدم قطعیت را ممکن می‌سازد. با هدایت این قابلیت‌های پویای سطح بالا توسط مدیریت شرکت است که مسیرهایی برای آینده شناسایی شده و مدل‌های کسب‌وکار برای استفاده از فرصت‌های جدید یا تغییر در آنها ترسیم می‌شوند و بهترین پیکربندی برای سازمان برطبق شکل فعلی و برنامه‌های جدید برای آینده پی‌ریزی خواهد شد.

¹ Teece

² Barney

³ valuable

⁴ rare

⁵ Imperfectly, imitable

⁶ non-substitutable

⁷ dynamic capabilities

⁸ Winter

⁹ Microfoundations, higher-order capabilities

در این مقاله، اصولاً به عمیق‌ترین قابلیت‌های پویا یعنی حس کردن فرصت‌ها، ربایش فرصت‌ها و تغییر شکل توانمندی‌هایی پرداخته می‌شود که قابلیت‌های معمول سازمان و قابلیت‌های پویای مرتبه دوم را یکپارچه و هدایت می‌کنند. این بنیان‌های خرد و ریزشالوده‌ها مرتبط‌ترین قابلیت‌ها برای نوآوری و انتخاب مدل‌های تجاری هستند که با مسائل و فرصت‌هایی از شرکت که در تلاش برای حل آنها یا تغییر شکل‌شان است، سر و کار دارند (تیس، ۲۰۱۷).

در این راستا، این مقاله با تعریف‌های گذرا و سپس شرح مفصل مدل‌های تجاری و قابلیت‌های پویا شروع می‌شود. در ادامه به تفکیک مدل‌های تجاری از استراتژی پرداخته شده و سپس در چارچوب قابلیت‌های پویا در مورد آنها بحث می‌شود. آنگاه تعاملات ابتدایی بین مدل‌های تجاری و قابلیت‌های پویا در طی این مراحل بررسی می‌شود: (۱) نقش قابلیت‌های پویا برای نوآوری مدل کسب و کار و (۲) اهمیت طرح سازمانی برای هر دو ساختار. بخش انتهایی مقاله به بحث و نتیجه‌گیری و پیشنهاداتی برای تحقیقات آینده می‌پردازد.

۲. مبانی نظری و ادبیات پژوهش

۲-۱. طرح‌های کسب و کار^۱

تقریباً به اندازه تعداد طرح‌های کسب و کار، تعریف برای این مفهوم وجود دارد. فهرست‌های مختلفی از تعاریف و مولفه‌های طرح کسب و کار در پژوهش‌های مختلف آمده است (برای مثال زوت و همکاران^۲، ۲۰۱۱؛ بیرکینشاو و انصاری^۳، ۲۰۱۵). تعریف اختصاصی تیس (۲۰۱۰) از مدل تجاری به این شرح است: "... طرح یا معماری ارزش‌آفرینی، تحویل ارزش و استفاده از مکانیسم‌ها [شرکت] در ارائه ارزش شرکت به مشتریان است، به این ترتیب که مشتریان را ترغیب به پرداخت پول کرده و این پرداخت‌ها را به سود تبدیل می‌کند (تیس، ۲۰۱۰)".

به عبارت دیگر، کارکردهای مهم طرح کسب و کار شناسایی نیازهای رفع نشده مشتری، شناسایی فناوری و سازمان و نهایتاً استفاده عاجل از ارزش برای فعالیت‌ها است. بدون تعادل صحیح بین خلق، تحویل و استفاده، نمی‌توان از این طرح در طولانی مدت بهره برد و این امر حداقل توسط سازمان‌های انتفاعی قابل استفاده نخواهد بود. به صورت خلاصه، یک طرح کسب و کار، منطقی را ترسیم می‌کند که با آن منطق به مشتریان خدمت‌رسانی خواهد شد و درآمد شرکت کسب می‌شود. فهرست فشرده اما جامعی از مولفه‌ها توسط شون^۴ (۲۰۱۲) که مشابه با طرح اوستروالدر و پیگنیور^۵ (۲۰۱۰) است، در سه گروه اصلی ویژگی‌های یک طرح کسب و کار را تشریح می‌کند:

گزاره ارزش^۶: محصول و خدمات؛ نیازهای مشتری؛ محدوده جغرافیایی

مدل درآمد^۷: منطق قیمت‌گذاری؛ کانال‌ها؛ تعامل مشتری

هزینه مدل^۸: دارایی‌های اصلی و قابلیت‌ها؛ فعالیت‌های مرکزی؛ شبکه همکار

¹ Business models

² Zott et al

³ Birkinshaw and Ansari

⁴ Schon

⁵ Osterwalder and Pigneur

⁶ Value Proposition

⁷ Revenue Model

⁸ Cost Model

نکته مهم آن است عناصر مدل تجاری باید هم‌سویی و انسجام درونی داشته باشند (ریتر^۱، ۲۰۱۴). برای مثال، قابلیت‌های معمول شرکت باید قادر به ایجاد ارزش برنامه‌ریزی شده برای مشتری باشند. علاوه بر این، مدل تجاری باید با ساختار درونی و مدل مدیریتی کلی شرکت همسو باشد (بیرکینشاو و انصاری، ۲۰۱۵). در عمل، این مطلب بدان معنی است که بعید است تغییرات شدید طرح کسب و کار (شامل حوزه جدید فناوری، تفاوت‌های زیاد بین مشتریان، مهندسی مجدد سازمانی یا ترکیبی از این‌ها و سایر تغییرهای رخ دهنده) در کسب‌وکار فعلی بدون منابع مالی عمده و تعهد پولادین موفق شود. برای مثال، شرکت‌های تاکسی‌رانی نمی‌توانند مدل‌های راندن-اشتراکی اوبر^۲ یا لیفت^۳ را تقلید کنند، چون این مدل‌ها اصولاً مبتنی بر مهارت‌های نرم‌افزاری و داده‌ها (آن شرکت-ها) هستند. در مقابل، این شرکت‌ها، با فناوری ضعیف برطبق قراردادهای بلندمدت با راننده‌های نیمه‌قوت و تمام وقت که از فناوری اطلاعات محدود در حوزه جغرافیایی محدود استفاده می‌کنند و با رقابت محدود مواجه می‌شوند، بهره می‌برند که منابع سازمانی و مدیریتی‌شان بعید است قادر به نو کردن کسب‌وکار براساس مهندسی و اطلاعات روز باشد. در واقع به نظر می‌رسد این شرکت‌ها از تعاملات فناورانه مبتنی بر تلفن همراه برای تعاملات روزمره بهره لازم را برده باشند و در نتیجه صرفاً به خدمت‌رسانی به بخش کوچکی از بازار ادامه خواهند داد؛ پس دارایی‌های اصلی‌شان اغلب مکانی است، نظیر مزیت‌های حاصل از تنظیم مکانی برای تصرف ایستگاه‌های تاکسی و پارکینگ فرودگاه؛ اما فناوری قدیمی اغلب با رقابت از سوی رقبای جدید بهبود می‌یابد، مثلاً کشتی‌های باربری تبدیل به «کشتی‌های تندرو» شدند تا با کشتی‌های بخار رقابت کنند، اما تحولات این شرکت‌ها برای مقابله با نوسانات تغییر به ندرت کارآمد بود (موکایر^۴، ۱۹۹۰).

همانطور که گفته شد، اجرای تحولات در طرح کسب و کار که به راحتی با کسب‌وکار فعلی تناسب یابد، بسیار آسان‌تر است. اگرچه این کار به ندرت برای بازیابی و کسب مزیت رقابتی کفایت می‌کند، اما گذارهای کوچک کسب ارزش را می‌تواند موجب شود. برای مثال، گلدمن ساچس^۵ قادر به افزایش ارزش کسب‌وکارش برای مدیریت بدهی تحت عنوان یادداشت‌های ساختارمند^۶ بود که به استفاده کنندگان بیرونی اجازه می‌داد به مشاوران مالی به واسطه اپ گلدمن دسترسی داشته باشند (دموس و هافمن^۷، ۲۰۱۶). در حالی که توانایی بانک‌های خارجی برای رسیدن به مشتری به واسطه نرم‌افزار گلدمن تغییر عمده مولفه طرح کسب و کار را نشان می‌دهد (که اکنون گلدمن می‌تواند به محصولات مالی دیگر تعمیم دهد)، این نرم افزار از خانواده برنامه‌های کاربردی وب‌محور که در سال ۲۰۱۲ گلدمن شروع کرد آن را انتشار دهد، رشد کرد. نرم افزار جدید از قابلیت‌های موجود استفاده کرد و گزاره ارزش برتری ارائه داد. به زودی بعد از معرفی نرم افزار، گلدمن تبدیل به بزرگترین صادرکننده یادداشت‌های ساختارمند شد که قبلاً تنها بازیگری کوچک در آن بود.

پس عناصر مختلف استراتژی باید هم‌تراز و سازگار باشند و همین مطلب برای هم‌ترازی بین استراتژی سازمان و طرح کسب و کارش صدق می‌کند (روملت^۸، ۲۰۱۱). نیازی به گفتن نیست که مهمترین هم‌ترازی برای اجرای طرح کسب و کار مربوط به نیازهای شرکت و مشتری به شکلی است که جریان مستمر سود برای شرکت فراهم شود. مثال اصلی این مطلب مدل «قدرت در

¹ Ritter

² Uber

³ Lyft

⁴ Mokyr

⁵ Goldman Sachs

⁶ Structured Notes

⁷ Demos and Hoffman

⁸ Rumelt

ساعت^۱ موتورهای جت به صورت خدماتی است که رولز رویس در دهه ۱۹۶۰ در آن پیشگام بود (رولز رویس^۲، ۲۰۱۲). مشتری به جای پیش پرداخت هزینه ثابت زیاد برای موتور، تنها در زمانی هزینه می‌کند که موتور در حال بهره‌برداری است. برخلاف سیستم قدیمی که سعی می‌شد تا حد امکان خدمات و قطعات بیشتری بفروشد، رولز رویس محرک‌های قوی برای حفظ موتور در شرایط خوب کاری برای مشتری دارد. در عین حال، قرارداد ساعتی به رولز رویس امکان می‌دهد رقابت فراهم‌کنندگان خدمت شخص ثالث را کاهش دهد، این موضوع باعث استفاده از رابطه خدمت - سود شده که همیشه سودده‌تر از فروش خود موتورها است.

مدل‌های کسب و کار به ندرت موفق به حرکت در "خارج از جعبه"^۳ یا همان تنظیمات اولیه هستند و باید مرتباً تنظیم شوند و اغلب قبل از آنکه بتوانند محرک سودآوری باشند، گاهی کاملاً باید مورد بازبینی قرار گیرند. کسب و کارهای نوپا عموماً آسان‌تر از شرکت‌های بالغ تغییر شکل می‌دهند، زیرا از روش‌ها و دارایی‌های ثبت شده کمتری که نیازمند تغییر در روند مهندسی مجدد باشند، برخوردارند. مدل «استارت‌آپ چابک»^۴ که به کمک «فناوری برتر» گسترش یافته است، شامل قابلیت «فراهم کردن»، آزمون سریع، رها کردن و جایگزینی نگرش‌ها و طرح‌های کسب و کاری که به کار نمی‌آیند، است (رایس^۵، ۲۰۱۱). این مدل به خصوص برای طرح‌های کسب و کار اینترنت محور تحت نرم‌افزار^۶ (که در آن‌ها با تغییر نرم‌افزار می‌توان هدف‌گذاری مجدد و تغییر جهت عمده داد) و در بستر رسانه‌های اجتماعی جهت بازخورد سریع، مرتبط است.

علاوه بر این، موضوع مهمی برای طراحی مدل کسب و کار تعیین این موضوع است که کدام بخش‌های بازار، هدف گرفته شوند؟ اگر چه طرح‌های تجاری مناسب در بین بخش‌های مختلف قابل ارتقاء و بهبود خواهد بود، اما شناخت بخش (هایی) که ابتدا باید دنبال شوند، حیاتی‌تر است.

چگونگی ایجاد تمایز^۷ (عدم تمایز) توسط عناصر مدل تجاری نسبت به رقبا در بازار نیز اهمیت زیادی دارد. اگرچه بسیاری از مدل‌های تجاری، نظیر قدرت در ساعت، توسط رقبا کپی می‌شوند، اما در اصل این کپی‌کاری سال‌ها طول می‌کشد. رقبا می‌توانند فرصت‌های خود را به صورت متفاوت درجه‌بندی کنند و ممکن است انطباق‌پذیری سازمانی برای تغییر جهت مدل‌های تجاری نداشته باشند؛ به عبارت دیگر، ممکن است قابلیت‌های پویای ضعیف‌تر داشته باشند، اما تولیدکننده پیشگام است که مزایای زیادی در اختیار دارد، همانند رولز-رویسی در مثال تکمیل قابلیت‌های لازم برای نظارت و حفظ موتورهای جت در جهت حداکثر کردن زمان بهره‌برداری.

با این حال، پیشگامی در مدل تجاری جدید همیشه مسیری برای کسب مزیت رقابتی نیست. اولین نفری که از مدل تجاری تقلید می‌کند نیز می‌تواند به مشتریان درباره گزاره ارزش جدید اطلاع‌رسانی کرده و مسیر را برای ورود رقبا بدون اینکه از سوی شرکت پیشگام مانعی در این زمینه ایجاد شده باشد، مهیا کند. برای مثال، در حالی که در اواخر دهه ۱۹۵۰ شرکت حمل و نقل آمریکایی تحت نام خدمات سی-لند^۸ در حمل کانتینری پیشگام بود، امروزه کسب و کارش تحت تسلط سایر رقبا است. مرسک لاین^۹،

¹ power-by-the-hour

² Rolls-Royce

³ out of the box

⁴ lean start-up

⁵ Ries

⁶ software-intensive Internet-based

⁷ distinction

⁸ Sea-Land

⁹ Maersk Line

کشتی‌رانی رقیب که حدود بیست سال قبل در انتخاب حمل کانتینری اقدام داشت، یکی از آخرین خطوط کشتیرانی بود که خطوط حمل و نقل کانتینری را انتخاب کرد، اما در حال حاضر بزرگترین شرکت کشتیرانی است و سی-لند را در سال ۱۹۹۹ خرید. مرسک لاین قادر بود منتظر بماند تا استاندارد و فناوری به بلوغ برسند، سپس قاطعانه با ساخت کشتی‌های بزرگ و تسهیلات بندری مدرن فعالیت کرد و در ادامه قادر شد به شکلی کارآمد سامان‌دهی مجدد قابلیت‌هایش برای پیشگامی بازار را انجام دهد (پدرسن و سورن فریس^۱، ۲۰۱۵). پس می‌توان نتیجه گرفت پیشگامان باید اولین یادگیرندگان از جریان‌ات بازار بوده و قادر به مقیاس‌بندی سریع برای استفاده از بزرگترین بخش سودهای در دسترس بازار باشند.

تمایز مهم بین مدل‌های تجاری به «سکو (فرصتی برای بهتر دیده شدن)»^۲ بودن یا نبودن آنها برمی‌گردد. وقتی پلتفرم‌ها و بازارها دوجانبه (۲ جانبه) هستند که ویژگی‌های «پایگاه تثبیت شده»^۳، سپس «برنده همه چیز را می‌برد» یا «برنده بزرگترین بخش را می‌برد» نیز دارند (تیس، ۲۰۱۳). مثال فعلی از پلتفرم «پایگاه تثبیت شده» با تاثیر اوبر و کپی رقیبش «لیفت» است. علیرغم تاثیرات شبکه در مدل تجاری اوبر، لیفت قادر است راه را ادامه دهد زیرا تعداد راننده‌ها و راکب آنقدر در شهرهای بزرگ زیاد است که هردوی این پلتفرم‌های (انطباق‌ناپذیر) قادرند اندازه شبکه را برای بقا کارآمد کنند.

مدل تجاری اوبر از بازرسی دقیق‌تر سود می‌برد، زیرا نماینده پیشرو محصول جدید مدل‌های تجاری «اقتصاد اشتراکی»^۴ است. در جدول ۱، مدل‌های تجاری اوبر و شرکت سنتی تاکسی‌رانی مقایسه شده است:

جدول ۱، مقایسه مدل تجاری اوبر و تاکسی سنتی

اوبر	تاکسی سنتی	
اجباری	اختیاری	هدایت جی. پی. اس. راننده
بله	خیر	شناخت محل دقیق و زمان رسیدن وسیله نقلیه
خیر	بله	صرف زمان در وسیله نقلیه برای پرداخت
بله	خیر	انتخاب آسان گروه وسیله نقلیه
مستقل	مخلوط	رانندگان کارمندان یا پیمانکاران مستقل هستند.
جهانی	محلی	روش مشترک و یکسان در مناطق مختلف
بله	خیر	سهولت در توانایی فراهم کردن بازخورد درباره خدمت
خیر	بله	فراخوانی خدمت در خیابان
آپ	شراکت‌ها	مشتری کمک می‌شود با:
بله	مخلوط	راننده مالک ماشین است یا آن را اجاره کرده است؟
بله	مخلوط	اعزام آنلاین
بدون استفاده از وجه نقد (تنها کارت)	نقدی یا اعتباری	پرداخت
درآمد تقسیم با راننده	مخلوط (تقسیم درآمد و سود، به علاوه روزانه)	چقدر به شرکت پرداخت می‌شود؟
آسان و الزامی	دشوار و غیرضروری	محک راننده توسط مشتری

^۱ Pedersen and Sornn-Friese

^۲ platforms

^۳ installed base

^۴ Sharing Economy اقتصاد اشتراکی که گاهی به آن عدم مالکیت هم اطلاق می‌شود، به‌عنوان یک پدیده مجموعه‌ای از قول و قرارها است که بر طبق آن افراد مشارکت‌کننده به جای داشتن مالکیت شخصی، دسترسی به محصولات و خدمات را به اشتراک می‌گذارند.

تفاوت‌ها منتج به تجربه‌ای بسیار متفاوت و عموماً بهتر برای مشتریان اوبر و رانندگان ویژه شده است. از همه مهم‌تر، مدل اوبر سهم درآمدی مهمی برای شرکت بدون نیاز به حفظ دارایی‌های گران در دفترهایش فراهم می‌کند. پلتفرم، قراردادهای رانندگان و برند دارایی‌های اصلی هستند، نه ماشین، نشان‌های تاکسی یا شناخت خیابان محلی توسط رانندگان. استراتژی شرکت اوبر تمرکز بیشتر بر نحوه ورود به بازارهای جدید است و کمتر به نحوه گسترش زمینه‌های موجود می‌پردازد.

مدل تجاری و فناوری اوبر مفهوم «انسجام»^۱ عناصر متفاوت مدل تجاری و استراتژی را نشان می‌دهند. برای مثال، الزام جی. پی. اس. اوبر زمان پاسخ پیش‌بینی‌پذیر برای مشتری فراهم می‌کند، در حالی که هویت راننده را برای مکان مشتری تسهیل می‌کند. به همین ترتیب، پیش‌تایید اعتبار زمان خروج از وسیله نقلیه را کوتاه می‌کند، تجربه مشتریان و رانندگان را بهبود می‌بخشد و حتی سایر ماشین‌سواران پشت وسیله نقلیه اوبر نیز تجربه بهتری خواهند داشت. اوبر از فناوری استفاده می‌کند تا خود را به شکلی صحیح به عنوان برند خدمات حمل و نقل نشان دهد و بر مقررات هزینه‌بر و طاقت‌فرسا غلبه کند، به این ترتیب هزینه‌ها برای مشتری و راننده کاهش می‌یابد و فرصت‌های استخدام را برای رانندگان از تمام مشاغل مهیا می‌کند.

البته «اپ» اوبر رکن اساسی مدل تجاری او است. این پلتفرم (نرم‌افزار) پشتیبانی خودکار دارد و فعالیت‌ها و درخواست‌های هزاران راننده و مشتری در شهرهای بزرگ نظیر سان‌فرانسیسکو، نیویورک و لندن را یکپارچه می‌کند. علاوه بر این، کل مدیریت بازار و ناوگان حمل و نقل در آن قرار گرفته است. اوبر تعیین می‌کند چه وقتی قیمت زیاد شود و نه رانندگان. مدل تجاری اوبر ویژگی مهم مدل‌های تجاری موفق را نشان می‌دهد که در آن خودتقویت‌کننده و خود تنظیم است. در شهرهایی که قبلاً شبکه‌های متراکم ماشین برای اجاره نداشتند، اوبر خدمات ماشین برای مشتری به شکلی بهبودیافته فراهم کرد، به طوری که برخی مشتریان نیازی به خرید ماشین نمی‌دیدند. این فعالیت اثر بازخورد مثبت داشت چون همانطور که مشتری کمتر ماشین می‌خرد، تقاضا برای اوبر و خدمات مشابه افزایش یافت. اوبر، نظیر ایربی‌ان‌بی^۲ در بخش لوازم منزل، از دارایی‌هایی که قبلاً خرید شده بود (نظیر ماشین‌های رانندگان اوبر) بهره‌برداری بیشتری کرد؛ بنابراین «اقتصاد اشتراکی» صرفه‌جویی برای سرمایه را محقق ساخت.

جای تعجب ندارد که شرکت‌هایی با مدل‌هایی نظیر اوبر زیاد شده‌اند، اگرچه همه آنها به شکوفایی نرسیده‌اند.^۳ iWag! اوبر پیاده‌روی سگ‌ها است. شرکتی تحت عنوان «هندی»^۴ از مدل مشابه برای تمیز کردن خانه پیروی می‌کند؛ اما هنوز بسیاری از خطوط متقاطع و هم‌رسان بازار کشف نشده‌اند، تمام آنها ویژگی‌ها، نیازها، فرصت‌ها و محدودیت‌های اختصاصی دارند. مدل تجاری اوبر محور، به خودی خود، موفقیت را تضمین نمی‌کند، چرا که الزاماً یک طرح کسب و کار «کاملاً درست» وجود ندارد. انتخاب و کارآمد کردن طرح کسب و کار با توسل به قابلیت‌های پویای شرکت خواهد بود که در ادامه به بررسی آن اقدام شده است و تحلیل استراتژیک که پس از آن بررسی خواهد شد، نقطه تمرکز این بحث است.

^۱ Integration

^۲ Airbnb

^۳ wagwalking.com

^۴ شرکت واگ یک شرکت در زمینه نگهداری و مراقبت و برنامه ریزی برای مسافرت سگ‌ها می‌باشد.

^۵ Handy

۲-۲. قابلیت‌های پویا

همانطور که در مقدمه گفته شد قابلیت‌های پویا شامل حس کردن^۱، ربایش^۲ و تغییرشکل منابع^۳ برای طراحی و اجرای مدل تجاری است. این قابلیت‌ها می‌توانند سازمان را قادر به ارتقاء قابلیت‌های معمول و هدایت آنها به سمت فعالیت‌هایی با درآمد بالا کنند.

احساس از ۴ عنصر تشکیل شده است: فرایندهای هدایت پژوهش و توسعه داخلی و انتخاب فناوری‌های جدید، فرایندهای به کار گرفتن نوآوری تامین‌کنندگان، فرایندهای به کار گرفتن توسعه‌های رخ داده در پژوهش‌های خارجی علوم و فناوری، فرایندهای شناسایی بخش‌های بازار هدف، شناسایی نیازهای متغیر مشتریان و شناسایی نوآوری‌های مشتریان.

در این میان تیس (۲۰۰۷) معتقد است افراد خود می‌توانند از طریق ظرفیت‌های ادراکی‌شان حس کنند، اما آنچه در دنیای کسب و کار اهمیت دارد آن است که علاوه بر تقویت ظرفیت‌های فردی، سازمان نیز به چنین ظرفیت‌هایی مجهز شود تا متکی بر افراد باقی نماند. همچنین عناصر سنتی کسب و کار همچون همسویی مشوق‌ها با وظایف، مالکیت دارایی‌های ملموس، کنترل هزینه‌ها، بهینه سازی سطح موجودی‌ها اگرچه ضروری‌اند و ضامن حیات و بقای سازمان هستند، اما برای کسب و حفظ مزیت رقابتی کافی نیستند. ظرفیت ربایش نیز از ۴ عنصر تشکیل یافته است: تعیین راهکار مشتری و مدل کسب و کار، انتخاب پروتکل‌های تصمیم‌گیری، انتخاب مرزهای بنگاه برای مدیریت مکمل‌ها و پلتفرم‌های (سکوهای) کنترل و ایجاد تعهد و وفاداری. تیس (۲۰۰۷) معتقد است که ربایش همیشه با سرمایه‌گذاری در اقدامات توسعه‌ای و تجاری سازی همراه است. او بر طراحی مدل‌ها و طرح‌های کسب و کار برای سرمایه‌گذاری عاقلانه بر روی فرصت‌های جدید تاکید دارد. در واقع سازمان‌ها با حس کردن قادرند فرصت‌های محیطی را کشف کنند یا به فرصت‌های جدیدی شکل بخشند و به کمک ربایش می‌توانند در مورد توجیه پذیر بودن سرمایه‌گذاری در آنها تصمیم‌گیری کنند و الزامات این سرمایه‌گذاری را فراهم نمایند.

در نهایت ظرفیت بازپیکربندی نیز از ۴ عنصر تشکیل شده است: دستیابی به تمرکز زدایی و تجزیه و تحلیل پذیری نزدیک، مدیریت هم‌تخصص شدن و همراستا شدن منابع و تخصص‌های سازمان، حاکمیت شرکتی و مدیریت دانش. تیس (۲۰۰۷) معتقد است کلید برخورداری از رشد پایدار و سودآور در آن است که یک سازمان بتواند در همان زمان که رشد می‌کند و بازارها و فناوری‌ها تغییر می‌کنند، ساختارهای سازمانی و دارایی‌های خود را بازپیکربندی نماید. این بازپیکربندی کمک می‌کند که سازمان بتواند از وابستگی‌های مسیر رهایی یابد.

این کار نیازمند توسعه و هماهنگی، یا «سامان‌دهی» منابع شرکت (و شرکت‌های همکار) برای فائق آمدن به تغییرات در بازار یا حتی ایجاد تغییرات جدید در بازار یا محیط تجاری به صورت عمومی‌تر است. نقطه قوت قابلیت‌های پویای شرکت سرعت و میزان (و هزینه مرتبط) هم‌ترازی منابع شرکت - شامل مدل تجاری‌اش - با نیازها و نیازمندی‌های مشتری است. برای نیل به این هدف، سازمان‌ها باید قادر به حس کردن و ربایش فرصت‌ها باشند و به صورت دوره‌ای ابعاد سازمان و فرهنگ را تغییر شکل بدهند به طوری که قادر به رسیدن به جایگاه جدیدی که به تهدیدها و فرصت‌های جدیدتر توجه دارد، باشند.

قابلیت‌های پویا چند وجهی هستند و شرکت‌ها لزوماً در تمام انواع قابلیت‌ها قوی نخواهند بود. شرکت می‌تواند حس کردن فرصت‌های جدید را انجام دهد اما در شناسایی مدل‌های تجاری جدید برای بهره‌برداری از آنها ضعیف عمل کند. یا ممکن است

¹ Sensing

² Seizing

³ transforming

شرکت در توسعه مدل‌های تجاری جدید موفق باشد، اما در اجرا و اصلاح آنها متوسط عمل کند. با این حال «قابلیت‌های پویا قوی» عموماً به حس کردن، ربایش و تغییر شکل در تمامی ابعاد می‌پردازند.

شرکت با قابلیت‌های پویای قوی قادر خواهد بود به شکلی سودده منابع، دارایی و قابلیت‌های معمولی را بسازد و تجدید کرده و آنها را مطابق نیاز برای نوآوری و پاسخ به (مطرح کردن) تغییر در بازارها مجدداً پیکربندی کند. منابع شرکت باید به شکلی زیرکانه و هماهنگ با فعالیت‌های شرکت‌های همکار برای ارزش‌آفرینی برای مشتریان ساماندهی شوند.

قابلیت‌های پویا تاحدی توسط امور عادی و فرایندهای سازمانی تقویت می‌شوند و بر تکامل تدریجی آنها با مداخله‌های غیرمعمول مدیریت تأکید می‌شود. اگرچه برخی تحقیق‌ها (برای مثال آیزنهاارت و مارتین^۱، ۲۰۰۰). تعریف قابلیت‌ها را به روال عادی سازمانی و قواعد مدیریتی محدود می‌کنند، اما تیس (۲۰۱۲ و ۲۰۱۷) این تعریف را خیلی محدود می‌داند. برای مثال، تنظیم مدل تجاری در مرحله اولیه عمدتاً بستگی به هنر و شهود و تحلیل دارد. این مورد بخشی از قابلیت‌های پویا است که بعید است یک فعالیت عادی تلقی شود (تیس، ۲۰۱۲).

فرایندهای سازمانی، نظیر ارزیابی مکرر نتایج کوتاه‌مدت مدل تجاری جدید، مفید هستند، اما آنها به تنهایی برای تعیین بهترین گزینه‌ها در میان بی‌شمار گزینه موجود کافی نیستند. عنصر اصلی قابلیت‌های پویا برای استفاده از فرصت‌های جدید در اغلب موارد شایستگی‌های مدیریت برای ترسیم و اصلاح مدل‌های تجاری است (تیس، ۲۰۱۷). در حقیقت، در دهه گذشته، شایستگی‌های مدیریت در حوزه قابلیت‌های پویا مدیریتی توسعه یافته‌اند (هلفت و مارتین^۲، ۲۰۱۵). تقلید از قابلیت‌های پویا برای رقبا دشوار است چون آنها بر مبنای ویژگی‌های اختصاصی مدیران کارآفرین و روال معمول تاریخ و فرهنگ سازمان بنا نهاده شده‌اند (تیس، ۲۰۱۴). البته تقلیدپذیری یک سیستم پیچیده است و حتی کسانی که به‌طور مستقیم در ایجاد و پرورش آن مشارکت می‌کنند از آن درک کاملی ندارند (لیپمن و روملت^۳، ۱۹۸۲)، چرا که آنها منابع چند منظوره، ارزشمند و منحصر بفرد هستند. قابلیت‌های پویای قوی می‌توانند به صورت بنیان شرکتی برای مزیت رقابتی پایدار عمل کنند. این مطلب به خصوص زمانی صدق می‌کند که قابلیت‌ها در سطوح عمیق سازمان قرار گرفته‌اند و کمتر در سطح ارشد و یا در تیم مدیریت ارشد واقع باشند.

الف) مدل‌های تجاری در چارچوب قابلیت‌های پویا

علاوه بر تعریف اینکه مدل تجاری چیست، باید بررسی کرد که مدل تجاری چه چیزی نیست. در این بخش تمایز بین مدل‌های تجاری، قابلیت‌های پویا، استراتژی و تصمیم‌گیری برای سرمایه‌گذاری به شکلی دقیق‌تر تبیین می‌شود.

برخی تعاریف طرح‌های تجاری (برای مثال چسبرگ و روزنبوم^۴، ۲۰۰۲) از واژه استراتژی استفاده می‌کنند. در حالی که تحلیل استراتژیک لاجرم به طرح مدل تجاری مرتبط است و تیس (۲۰۱۰) آن را به لحاظ تحلیلی، جداگانه تصور کرده و فعالیتی مفصل‌تر می‌داند. استراتژی را می‌توان به صورت «مجموعه منسجم تحلیل‌ها، مفهوم‌ها، سیاست‌ها، استدلال‌ها و اقداماتی تعریف کرد که به چالش‌های پرمخاطره واکنش می‌دهد» (روملت، ۲۰۱۱). استراتژی به طور وسیعی بر این نکته تمرکز دارد که چگونه یک شرکت رقابت خواهد کرد (و در رقابت پیروز خواهد شد؟)؛ بنابراین تحلیل استراتژیک منجر به انتخاب مدل تجاری ویژه، بخش‌های بازار و

¹ Eisenhardt and Martin

² Helfat and Martin

³ Lippman and Rumelt

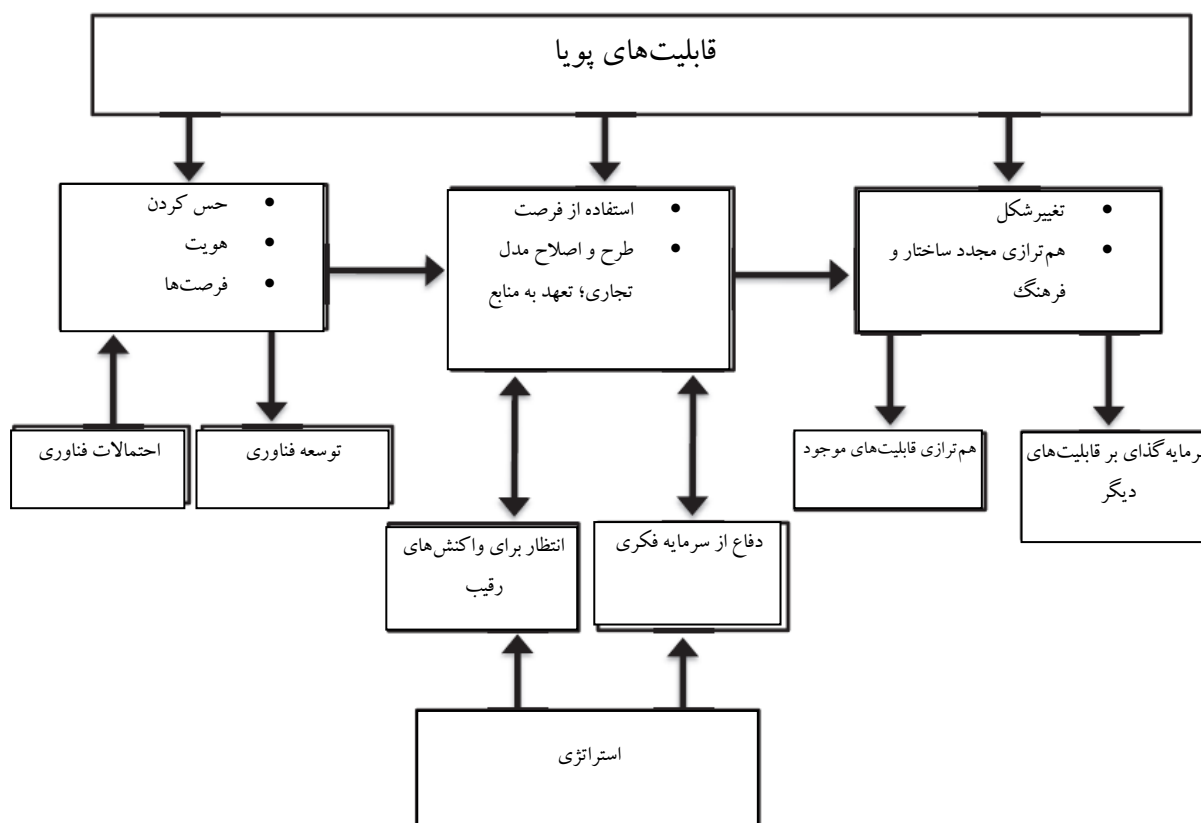
⁴ Chesbrough and Rosenbloom

رویکرد ورود به بازار نسبت به رقبا می‌شود. این تحلیل اغلب منجر به نادیده گرفتن مدل قدیمی تجاری و توجه به مدل جدید می‌شود تا مزیت متمایز جدید در بازار را ایجاد و حفظ کند (کاسکادسوس ماسانل و ریکارت^۱، ۲۰۱۱).

برطبق نظر کاسکادسوس - ماسانل و ریکارت (۲۰۱۱) «استراتژی، سنگ بنای رقابت‌پذیری در طی سه دهه گذشته بوده است، اما در روندهای حال و آینده، این مزیت رقابتی پایدار است که هدف غایی و اصلی توجه به مدل تجاری است». شاید صحیح‌تر باشد که بگویم قابلیت‌های پویا، بلوک اولیه ساختمان رقابت‌پذیری در سطح شرکت است، چون طرح مدل تجاری را که عمیقاً با استراتژی گره خورده است، ممکن می‌سازد. در بسیاری از موارد، استراتژی شرکت، طرح مدل کسب‌وکار را تعیین می‌کند. با این حال، گاهی اوقات، معرفی فناوری چند منظوره جدید (برای مثال اینترنت) فرصت‌هایی برای مدل‌های تجاری کاملاً جدید ایجاد می‌کند که استراتژی شرکت باید به آنها واکنش بدهد. زمانی که مدل تجاری در جای صحیح خود قرار گیرد، استراتژی را شکل می‌دهد تا برخی اقدامات را محدود و برخی دیگر را تسهیل کند. در این حالت مدل تجاری بر امکان‌پذیری استراتژی با تعیین هزینه‌ها و سوددهی، تاثیرگذار خواهد بود. در صورت تعارض بین استراتژی و مدل تجاری، مدیریت ارشد باید تصمیم بگیرد کدام یک تغییر کند.

چارچوب قابلیت‌های پویا - مدل چندرشته‌ای شرکت که قابلیت‌های پویا در مرکزش قرار گرفته است - این وابستگی متقابل را نشان می‌دهد. نسخه ساده این چارچوب، با حذف کانال‌های بازخورد نظیر کانال بین طرح سازمان و قابلیت‌های پویا، در شکل ۱ نشان داده شده است: قابلیت‌های پویا و استراتژی برای ایجاد و اصلاح مدل تجاری قابل اتکا یکپارچه می‌شوند تا تغییر شکل سازمان را هدایت کنند. به صورت آرمانی، این موضوع منجر به سودآوری و بهبود عملکرد می‌شود و به سازمان اجازه می‌دهد قابلیت‌ها و منابعش را حفظ کرده و افزایش دهد.

¹ Casadesus-Masanell and Ricart



شکل ۱. طرح ساده یکپارچگی قابلیت‌های پویا، مدل‌های تجاری و استراتژی

لزوم تحلیل استراتژیک شناسایی «فرایندهای تخصیص دهنده قابلیت‌ها» برای جلوگیری از کاهش سود به واسطه تقلید رقبا است. تحلیل‌های زیادی از جمله حق اختراع‌ها یا رازهای تجاری برای فرایندهای اختصاصی سازی قابلیت‌ها برای محافظت از دارایی‌های دانشی اصلی شرکت وجود دارد تا از تقلید قابلیت‌های شرکت توسط رقبا محافظت نماید و به وفادار نگاه داشتن مشتری و مقیاس‌بندی سریع سهم بازار و مزیت‌های هزینه‌ای قبل از واکنش رقبا بالقوه، کمک کند. البته، هیچ استراتژی تا ابد به کار نمی‌آید. شرکت‌های تاکسی‌رانی باور دارند دفاع رسوخ‌ناپذیر به شکل نظام تنظیمی دارند که تعداد تاکسی‌ها را در منطقه‌ای معین محدود می‌کند. با این حال، اوبر قادر بود جای پا در بسیاری از قلمروها با قالب بندی کسب‌وکارش به صورت «اقتصاد اشتراکی» (بدون تنظیم) به جای اجاره ماشین ایجاد کند.

۱. برهمکنش‌های قابلیت پویا- مدل تجاری^۱

قابلیت‌های پویا توانمندسازهای مدل‌های تجاری هستند؛ به این شکل که سازمان دارای قابلیت‌های پویا به سرعت مدل‌های تجاری جدید و بازبینی و تغییر شکل داده شده را اجرا، آزمون و اصلاح می‌کند. اجرای موفق طرح معماری مدیریتی متکی بر سامان‌دهی دارایی و کارکردهای یادگیری است که بنیان اصلی قابلیت‌های پویا هستند. در عین حال، ظهور و بروز قابلیت‌های پویا تاحدی به انعطاف‌پذیری سازمان و انتخاب‌های مدل تجاری نظیر برون‌سپاری کردن یا نکردن تولید محصول جدید یا ساخت کارخانه و ...

¹ Business model-dynamic capability interactions

بستگی دارد. در ادامه دو وجه تعامل قابلیت پویا- مدل تجاری تشریح می‌شود. ابتدا، اهمیت قابلیت‌های پویا برای نوآوری مدل تجاری؛ دوم، اهمیت طرح سازمانی برای تعامل مدل‌های تجاری و قابلیت‌های پویا.

۲. نوآوری مدل تجاری

همانطور که گفته شد، توانایی مدیریت برای توسعه و اصلاح مدل‌های تجاری، ریزشالوده اصلی قابلیت‌های پویا است (تیس، ۲۰۰۷). این مطلب برای طراحی مدل اصلی و جایگزینی و ترکیب مجدد عناصر مدل در طی زمان صدق می‌کند. گام ابتدایی برای (نوآوری) سازمان حس کردن وجود مشتریان با نیازهای برطرف نشده است، کسانی که تمایل دارند پول برای محصول یا خدمتی بپردازند که وضع نامساعدشان در رابطه با عدم برخورداری از آن محصول را برطرف می‌کند. مدل تجاری موفق راه‌حلی برای مشتری فراهم می‌کند که می‌تواند از تحمل بالای قیمتی مشتری برخوردار شده و سود رضایت‌بخشی نصیب شرکت کند. در اغلب موارد، توسعه مدل تجاری با درک عمیق از وضع نامساعد مشتری (گاهی اوقات نیازهای کاربر نامیده می‌شود) و آشنایی با کاستی‌های مدل فعلی شروع می‌شود. در اقتصادهای توسعه یافته کاملاً رقابتی، اختراع مدل تجاری کاملاً جدید دشوار است، البته غیرممکن نیست! پیشرفت فناوری به صورت دوره‌ای ایجاد مدل‌های تجاری واقعاً جدید را ممکن می‌سازد. اینترنت موج بزرگ این نوآوری را القاء کرده و با شرکت‌های آنلاین، واسطه‌گری در صنایع زیادی به صورت کلی یا جزئی حذف شد. امروزه، اینترنت مدل‌های تجاری جدید را ممکن ساخته است که گاهی اوقات این امکان را فراهم می‌کنند که فعالیت‌های ویژه و خاص توان رشد داشته باشند؛ اما تأثیرات شبکه‌ای گسترده نظیر استفاده از اشکال تجارت مصرف کننده با مصرف کننده به سبک و سیاق e-bay^۱ ایجاد می‌کند (آرمسترانگ^۲، ۲۰۰۶).

از آنجا که مدل‌های تجاری بیشتر وابسته به زمینه هستند تا فناوری، پس ایجاد نوآوری در طح یا مدل تجاری همسو با تغییرات سریع فناوری زمانبر است، موج جدید نوآوری مدل تجاری احتمالاً با ظهور «اینترنت اشیا»^۳ (IOT) همراه است که در آن قبلاً اشیاء فیزیکی مستقل توانایی حس و انتقال جزئیات وضعیت و محیط خود را داشتند. این مورد فرصت‌هایی برای سنجش نحوه استفاده از محصول توسط مشتریان ایجاد می‌کند. علاوه بر این، دسترسی به مقادیر زیاد داده از حسگرهای توزیع شده در سراسر IOT نوعی جدید از سرمایه فکری ایجاد می‌کند که قابل فروش یا استفاده به صورت مبنایی برای نوآوری درونی در شرکت یا همکاری بیرونی با شرکت است.

اغلب مدل‌های تجاری «جدید» (برای شرکتی خاص) مشابه با مدل‌های قدیمی‌تر بوده و بر تبدیل یا ترکیب مدل‌های فعلی توجه دارند. به طور مثال شرکتی که در حوزه‌ای خاص فعالیت می‌کند- اداره رستوران زنجیره‌ای، تولید نرم‌افزار برنردار و غیره- و تخصص خود را برای کسب و کار خدماتی نظیر مشاوره یا سفارشی‌سازی همان محصولات اجرا می‌کند. سازنده بازی ویدئویی می‌تواند نسخه‌های «فرمیوم» بازی‌هایی را پیشنهاد کند که احتمالاً مخاطب گسترده‌ای دارند، اما هزینه‌های زیادی برای بازی‌های تخصصی برای مخاطب خاص با تمایل بالا به پرداخت پول تعیین می‌کنند، بنابراین فرصت‌های ترکیب مجدد تقریباً بی‌پایان هستند و این با تکیه بر فرصت‌های درونی سازمان است و گزینه‌ها به نقطه قوت قابلیت‌های پویای شرکت وابستگی دارند (تیس و همکاران،

^۱ یک شرکت تجارت الکترونیکی چند ملیتی آمریکایی مستقر در سن خوزه، کالیفرنیا است که از طریق وب سایت خود فروش مصرف کننده به مصرف کننده را تسهیل می‌کند.

^۲ Armstrong

^۳ internet of things

۲۰۱۶). شرکت‌های دارای قابلیت‌های پویا ضعیف‌تر، تاحدی که حتی فرصت جدید را تشخیص ندهند، به احتمال زیاد مدل‌های تجاری انتخاب خواهند کرد که متکی بر سرمایه‌گذاری‌های گذشته و فرایندهای سازمانی فعلی باشد؛ اما در شرکتی با قابلیت‌های پویا قوی در هیأت مدیره، مدیریت آزادی زیادی برای بررسی مدل‌های تجاری دارد که دربرگیرنده تغییرات شدید منابع یا فعالیت‌ها هستند.

قابلیت پویا تغییر شکل و «تغییر شکل مجدد» یا «همسان‌سازی» مولفه‌ها یا عناصر مدل تجاری در مدل‌های تجاری که ضوابط وضع شده قبلی را رعایت می‌کنند را برجسته می‌کند. در حقیقت، مولفه‌های مدل تجاری، اگر متعلق به سازمان باشد، تاحدی نوعی دارایی سازمانی - که البته در ترازنامه دیده نمی‌شوند - به‌شمار می‌روند (تیس، ۲۰۱۵). فهرست مولفه‌های مدل تجاری شون (۲۰۱۲) پیشنهادی اولیه را معرفی کردند که چگونه این همسان‌سازی به کار خواهد آمد. این چک‌لیست می‌تواند برای تصمیم‌گیری‌ها و هم‌ترازی‌ها بین مدل تجاری و قابلیت پویا نیز تلقی شود. البته، مولفه‌های مدل تجاری به صورت کامل یکنانی نیستند، چون تغییر در یکی معمولاً مستلزم تغییر در یک یا چند مورد دیگر است. برای مثال، تغییر جهت‌گیری توزیع از حمل مستقیم برای فروش توسط شخص ثالث نظیر آمازون، تغییر فعالیت‌های داخلی را از کارکرد حمل، به سمت نظارت بر تامین‌کننده تقویت خواهد کرد که در کنار آن توانایی برای کنترل ارائه برند به مشتری نهایی را، با نتایج زیان‌آور بالقوه، تحلیل می‌برد.

سطح بیشتر جایگزینی عناصر مدل تجاری با عناصر جدیدتر نیز قابل تصور است. مثال معمول نقض تصمیم‌گیری خرید/ساخت است که می‌تواند به سمت برون‌سپاری حرکت کند، چون مزیت انجام فعالیت خاص سازمان در طی زمان باعث اتلاف سرمایه خواهد بود. جابجایی از «خرید» به سمت «ساخت» مشخص می‌کند که فعالیت قبلاً برون‌سپاری شده اهمیت استراتژیک یافته است و حال شرکت خود اقدام به ساخت می‌کند تا از مزایای ساخت آن بهره‌مند شود. همانطور که در موج اخیر «درون‌سپاری» فناوری اطلاعات توسط شرکت‌های بزرگ نظیر GM و Target این مورد دیده می‌شود.

با این حال، محدودیت‌هایی برای این استعاره «تغییر شکل و انطباق» وجود دارد. اگر تغییر شکل و انطباق قابلیت‌ها با وضعیت جدید، مدل تجاری ساده را به سیستمی پیچیده تبدیل کند، ویژگی‌های «نوظهور»، ناخوشایند باشد نیز ممکن است ظهور پیدا کنند (بنت و بنت^۱، ۲۰۰۸).

ب) سازمان، ساختار و انتخاب مدل تجاری

۱. سطح عمومی

حوزه دیگر که در آن مدل‌های تجاری با قابلیت‌های پویا تقابل و وابستگی دارند، طرح سازمانی است. انتخاب مدل تجاری خاص معمولاً الزاماتی برای چند وجه سازمان ایجاد می‌کند (لیه و همکاران^۲، ۲۰۱۵). اجرا و تغییر سریع مدل‌های تجاری جدید نیازمند قابلیت‌های پویا قوی در سازمانی است که برای نوآوری و انعطاف‌پذیری تهییج شده است. در حقیقت، با اطمینان از این مطلب که «همه احساس می‌کنند شرکت، نه تنها حق دارد، بلکه ملزم به جستجوی فرصت‌های جدید و استفاده از آنها است» می‌تواند «مهمترین شغل» مدیر کارآفرین باشد (مک‌گراث و مک‌میلان^۳، ۲۰۰۰)؛ اما از آنجایی که سازمان‌ها تمایل به پایداری دارند (چون پیشروی با

¹ Bennet and Bennet

² Leih et al.

³ McGrath and MacMillan

تکیه بر روال عادی موجود نسبت به ترسیم موارد جدید کم هزینه تر و کم ریسک تر است)، بنابراین برای اجتناب از اینرسی و سکون سازمانی، تغییر شکل باید فعالیتی نیمه مستمر باشد (اگراوال و هلفت^۱، ۲۰۰۹).

زمانی که مدل تجاری انتخاب شد، مدیریت باید تصمیم گیری کند شرکت کدام فعالیت ها را انجام دهد و کدام فعالیت ها را به شرکت های همکار و تامین کنندگان برون سپاری کند. در این تصمیم گیری های «ساخت یا خرید خدمت/ محصول»، کسب ارزش، مهم ترین دغدغه است. کنترل دارایی ها، نقطه عطف کسب ارزش حیاتی برای شرکت است و فعالیت هایی که به صورت رقابتی توسط تامین کنندگان صورت می گیرند و هیچ دانشی درباره آنها وجود ندارد باید به صورت برون سپاری انجام شوند، به شرطی که منابع مالی داخلی برای مدیریت رابطه به صورت اثربخش با آنان وجود داشته باشد. مزیت دوم کار با تامین کنندگان بیرونی و برون سپاری آن است که منابع سازمان و توجه مدیران برای فعالیت های مرتبط با پویا سازی قابلیت ها را آزاد می کند.

گزینه های اصلی مدل تجاری بر روش انجام کسب و کار سازمان به صورت کاملاً سیستمی تاثیر گذارند و بقیه تصمیمات و گزینه ها، صرفاً انتخاب حالت های مختلف برای جامه عمل پوشاندن به مدل تجاری اصلی است. برای نمونه، تفریحگاهی که قصد دارد «از شبکه تامین برق خارج شود» و برق خودش را تامین کند، یک مدل تجاری را انتخاب کرده است. در این میان تامین برق توسط انرژی خورشیدی، انرژی باد یا گاز طبیعی فرقی ندارد و صرفاً انتخاب حالت های مختلف انتخاب منبع برای تصمیم استراتژیک اصلی در مدل تجاری است. در واقع انتخاب اصلی ترین حالت برای ارزش آفرینی مشتری در این میان مهم است و انتخاب و سرمایه گذاری منبع تولید ارزش، مدل تجاری را به صورت اساسی تغییر نمی دهد.

از سوی دیگر، مهارت های رهبری مدیریت، عنصر مهم دیگری در چارچوب قابلیت های پویا است که در زمانی که مدل تجاری نیازمند تغییر عمده باشد، اهمیت خود را نشان می دهد. مدیران در این هنگام، باید دیدگاه خود را به صورت شفاف بیان کنند و فرهنگ سازمانی مناسب و سیستم مشوقی مستقر کنند که هویت سازمانی و تعهد کارکنان به تغییر مدل تجاری را تضمین نماید. به شکلی عمومی تر، ساختار و طرح کلی سازمان بر نوآوری مدل تجاری و قابلیت های پویایش تاثیر گذار خواهد بود. نوآوری از سازمان می خواهد خلاق بوده و در مرحله اجرا پاسخگو باشد. در قالب طرح سازمانی، این مطلب معمولاً شامل سلسله مراتب مدیریتی تخت و مسئولیت و تصمیم گیری غیر متمرکز است، اگرچه یافتن تعادل صحیح بین مشارکت و کنترل می تواند وقت گیر باشد. پیوند محکم یا سست گروه های کاری می تواند بر معماری محصول تاثیر گذار باشد و پشتیبانی شرکت را برانگیزاند. به همین ترتیب، طرح یا عدم طرح سیستم مشوق ارزش های شرکت، می تواند قابلیت های پویا را تقویت یا تخریب کند. مولفه های طرح سازمانی که بتوانند از قابلیت های پویای قوی و مدل تجاری خاص پشتیبانی کنند، در یکپارچگی کامل با آنها خواهند بود.

۲. مالکیت معنوی، ساختارهای سازمانی و مدل های تجاری

مسائل اصلی در طرح های مدل تجاری به کنترل و استفاده از مالکیت معنوی^۲ (IP) متمرکز است. تیس (۱۹۸۶) مالکیت معنوی را موضوع اصلی شرکت ها برشمارده و معتقد است حقوق مالکیت و سرمایه قوی به سازمان های پژوهش بنیان امکان می دهد مجوز ساخت دادن و مالکیت فکری خود را به عنوان اصلی ترین مدل تجاری خود قرار دهند، حتی اگر بخش قابل توجهی از آن را به صاحب پروانه تولید محصول واگذار کنند. هنگامی که حقوق سرمایه معنوی یک شرکت قوی است مجوز دادن، مدل تجاری قابل اتکاءای است که ایجاد دارایی های مکمل کرده و هزینه ها را کاهش می دهد و زمان اجرای ایده های واگذار شده را کوتاه می کند.

¹ Agarwal and Helfat

² intellectual property

تیس (۱۹۸۶، ۲۰۰۶)، مالکیت معنوی را متغیر مستقل در انتخاب مدل تجاری برمی‌شمارد. در چارچوب قابلیت‌های پویا، مالکیت معنوی می‌تواند متغیر حساسی باشد که اجرا کننده ایده بتواند چالش اعتبار حق اختراع‌های توسعه یافته توسط فروشندگان ایده و حق اختراع را کپی برداری کند. ناقضان بالقوه حق اختراع و کپی‌رایت و فاش‌کنندگان راز تجاری نیز تا حد ممکن، می‌توانند برای تشکیل سیاست عمومی برای تضعیف حقوق مالکیت فکری تلاش کنند.

ابتدا مسئله مخترع مستقل را در نظر بگیرید که خارج از سازمان ثبت شده اختراع کرده است که می‌تواند جریان نقدی را برای پشتیبانی از اجرای مدل تجاری یکپارچه دوباره هدایت کند. مخترع مستقل معمولاً مجبور است مجوزدهی یا فروش حقوق سرمایه فکری را به صورت مدل تجاری انجام دهد. سرمایه‌گذاری مشترک یا ائتلاف می‌تواند به شرکت صاحب سرمایه فکری امکان دهد محصولات یا خدمات موجود را با سرمایه فکری خود استفاده (دسته‌بندی) کند. مدل تجاری یکپارچه ممکن است در برخی موارد، نظیر محصول صرفاً دیجیتال، امکان‌پذیر باشد، یا هنگامی که سرمایه‌گذاران در فعالیت اقتصادی تمایل به تامین وجه در سرمایه‌گذاری ضروری داشته باشند.

برای درک بهتر نکات بالا، می‌توان گوگل را در نظر گرفت. مدل درآمدزایی گوگل دادن مجوز بر اساس سرمایه فکری، به جز در موارد خاص نیست، اما درآمد دارد و از دارایی‌های سرمایه فکری خود به‌طور غیرمستقیم سود می‌برد. در حقیقت، مدل تجاری گوگل شامل ارائه خدمات تحقیقاتی به مصرف‌کنندگان و کسب سود به واسطه خدمات تبلیغاتی، گردآوری داده‌ها و فروش داده‌ها است. این مدل «رایگان پایه»^۲ در تحقیق تیس (۲۰۱۰) بررسی شد و عنوان شد که این مدل دهه‌ها وجود داشته است. برای مثال، پخش تلویزیونی و رادیو غیرماهواره‌ای، نه رادیوی ماهواره‌ای، همیشه محتوایی برای بینندگان و شنوندگان دارد و در کنار آن از تبلیغات پول درمی‌آورد. روزنامه‌ها و مجلات مدت‌ها است مدل تجاری ترکیبی استفاده می‌کنند که در آن مشترک هزینه کمی برای مطالب چاپی می‌پردازد، در حالی که تبلیغ‌کنندگان درآمد اصلی نشریات را با خرید حق تبلیغات جبران می‌کنند.

به طعنه، گوگل، با سرمایه فکری بسیار ارزشمند خود، از تضعیف سرمایه فکری دیگران، همخوان با منافع تجاری‌اش، سود می‌برد. همانطور که بارنت (۲۰۱۶) اشاره می‌کند، مواجهه گوگل با دعوی‌های تامین‌کنندگان محتوا برای نقض مستقیم و غیرمستقیم کپی‌رایت مشوقی قوی برای این شرکت فراهم می‌کند تا هر آنچه می‌تواند برای تضعیف کپی‌رایت دیگران انجام دهد. اگر بتواند مالکیت معنوی دیگران را تضعیف کند، دین شرکت به حق تالیف‌ها کاهش خواهد یافت.

به شکلی عمومی‌تر، باید متوجه باشیم که حقوق مالکیت معنوی به حد کافی محافظت نشده، مبنایی برای استراتژی (صحیح) و خلق ارزش در طرح مدل تجاری نیست. در برخی موارد، مخترعان، سازمان‌های خلاق و نوآوران می‌توانند با استفاده از «استراتژی‌های ادغام» که در آنها دارایی‌های مکمل برای کسب ارزش یکپارچه می‌شود، خلق ارزش کنند. چالش زمانی بزرگتر می‌شود که «توانمندسازی» (کاربردی کردن ایده و اختراع توسط سرمایه‌گذاران) در موارد حاد فناوری‌های چندمنظوره، ارزشی متناسب با ارزش مورد انتظار برای صاحب سرمایه فکری ایجاد نکند و مالک سرمایه فکری کمتر قادر به درونی‌سازی و تجاری‌سازی ایده خود شود. کنت ارو، برنده جایزه نوبل اقتصاد، بیش از ۵۰ سال قبل به این معمای مدل تجاری پرداخت:

^۱ freemium

^۲ یک نوع مدل کسب و کار است که معمولاً یک کالا مانند نرم‌افزار، رسانه، بازی یا خدمات وب به صورت رایگان به درخواست‌کننده‌ها ارائه می‌شود ولی برای دسترسی به امکانات جانبی مانند امکانات ویژه، خدمات بیشتر، یا نمایش بهتر نرم‌افزار از کاربر درخواست می‌شود که مبلغ مشخصی را پرداخت کند.

حق تالیف اختراع عموماً آنقدر کم است که سود بهره‌برداری از اختراع بیش از سود استفاده از دانش سایرین نخواهد بود. این مطلب به واقع نشان دهنده آن است که چرا شرکت توسعه دهنده دانش نمی‌تواند تقاضای سهم بیشتری از سود نهایی بکند.

پنجاه سال بعد، ارو هنوز با همین معما مواجه بود:

چرا اینگونه است که حق تالیف منبع معادل درآمد نیست؟ چرا که در نظریه‌ای ساده، این دو باید معادل باشند. در واقع، وقتی تناسبی بین کارآمدی و بهره‌وری ایده نیست، آنگاه عموماً برای مخترع سودده‌تر است که مجوز به تولیدکننده کارآمدتر اعطا کند... پس برداشتم این است که مجوز دادن منبع جزئی برای درآمد است.

پاسخ به نظر می‌رسد در ناممکن بودن صرف اجرای ادغام (یکپارچگی) مدل تجاری در سطح عمودی به صورت همزمان در بسیاری از شرکت‌ها است. این مطلب فرصت بازگشت را برای مجوزدهندگان کوتاه می‌کند، حتی اگر بازارهای سرمایه کاملاً توسعه یافته باشند. مشکلات ارزیابی و هماهنگی برای مجوزدهنده فناوری توانمندساز، بسیار زیاد است. تاحدی این مطلب به دلیل عقلانیت محدود و منابع کاملاً محدود در دسترس، مخترعان و سایر افراد خلاق و همچنین هزینه‌های پوشش حوزه‌های کاربردی چندگانه به صورت همزمان است. برای نمونه فرض کنید، فردی فناوری جدید سوراخ کردن سنگ و سیمان ایجاد می‌کند و حوزه‌های ناهمخوان زیادی برای اثبات و اجرای فناوری وجود دارد، نظیر حفاری نفتی، بهره‌برداری اورانیوم، ساختمان‌های سیمانی، پل‌ها و غیره. این‌ها همگی نیازمند ارزیابی و تحلیل هستند. با توجه به عمر محدود حق اختراع (۲۰ سال)، بعید است مخترع مستقل قادر به غلبه بر هر کدام از این احتمالات و تمام آنها باشد؛ بنابراین مجوز دادن به صورت عمومی برای دسترسی به دارایی‌های تکمیلی و قابلیت‌ها لازم است به طوری که مخترع می‌تواند زمان بین استقرار و انقضای حق اختراع را به حداقل برساند.

ارزش کسب شده از فناوری توانمندساز احتمالاً با توجه به بازده اجتماعی برای نوآوری خیلی محدود است. چون بازده خصوصی ارزش مخترعان را به جامعه نشان نمی‌دهد، آنها در مقایسه با سطحی که برای جامعه بهینه است، دست کم گرفته خواهند شد. موقعیت مشابه زمانی رخ می‌دهد که شرکت رسانه‌ای نظیر استودیوی ضبط تلاش می‌کند تا مجوز برای محتوا به مناطق مختلف و برطبق قواعد مختلف کاربرد، بدهد. برخی قلمروها نظیر ایالات متحده و اتحادیه اروپا کپی‌رایت را می‌پذیرند و از آن محافظت می‌کنند. سایر مناطق این کار را نمی‌کنند. توانایی برای کسب ارزش با مدل مجوزدهی در برابر، مثلاً، مدل تجاری که بستگی به نمایش زنده دارد، کاملاً محدود است. اغلب این دو باید در کنار هم استفاده شوند.

مشخصاً، توانایی برای ترسیم مدل‌های تجاری قابل اتکاء و انطباق با شرایط متغیر در چند زمینه - همچنین تشکیل محیط حقوقی و زمینه‌ای - از قابلیت‌های پویا سازمان تجاری استفاده خواهد کرد. دسترسی به منابع مدل‌های تجاری؛ توانایی برای انتخاب، اقتباس و انطباق مدل تجاری و قابلیت محیط (پویایی)، دارایی است.

۳. ابعاد چندملیتی و بین‌المللی

تعامل سازمان‌ها و مدل‌های تجاری ابعاد دیگری در شرکت‌های چندملیتی به خود می‌گیرد. شرکت‌های چندملیتی فرصت‌های بیشتری نسبت به رقبای خود در کشورها برای آزمایش مدل‌های تجاری مختلف و فرایندهای سازمانی در مناطق مختلف دارند؛ بنابراین می‌توانند مدل‌های اعتبارسنجی شده را به تمام مناطقی که در آن می‌توانند کسب ارزش کنند، انتقال دهند. البته، مدل‌های تجاری (و پیشنهادات محصولی) ممکن است نیاز به اصلاح داشته باشند تا با نیازمندی‌های محلی متناسب شوند. برای مثال، در چین،

استارباکس مجبور بود با اولویت‌های محلی با افزایش گزینه‌های غذایی بیشتر و فراهم کردن فضای بزرگتر که در آن گروه‌ها بتوانند برای مدتی طولانی‌تر بنشینند تطابق یابد.

نوآوری فرامرزی می‌تواند در هر جهتی جریان داشته باشد. دستگاه ECG کم هزینه و قابل حمل که در سال ۲۰۰۸ توسط مهندسان هندی GE برای خدمت‌رسانی به نیازهای بیماران در مکان‌های دوردست به کار گرفته شد، در ادامه در بازار ایالات متحده معرفی شد تا برای GE ممکن شود اجزاء مشتری جدید نظیر، دکترهای مراقبت اولیه، کلینیک‌های روستایی و پرستاران را هدف بگیرد. تمام انتقال‌ها و انطباق‌های فرامرزی نیازمند حس کردن، ربایش فرصت و تغییر شکل در تمام سطوح محلی و دفترهای مرکزی است. جریان دانش دوطرفه نیز باید مطابق با شخصیت سازمان طراحی شود. پس مدل تجاری، قابلیت‌های پویا و طرح سازمانی وابستگی متقابل دوجانبه دارند.

۳. نتیجه‌گیری و کاربردهای آتی برای تحقیقات آینده

این مقاله تعاملات مهم و ویژه را بین مدل‌های تجاری شرکت و قابلیت‌های پویایش برجسته می‌کند. موضوع اصلی به این شرح است که قابلیت‌های پویای قوی باعث خلق و اجرای مدل‌های تجاری اثربخش می‌شود. علاوه بر این، چگونگی تاثیر و تاثیر طرح سازمان و قابلیت‌های پویا بررسی شد و بر شایستگی‌های مدل تجاری در این زمینه تاکید شد. مدل تجاری مناسب، به واسطه انتخاب‌های زیرکانه ساخت/خرید، منابعی را آزاد می‌کند که قابل تخصیص برای توسعه کسب‌وکار آتی است و می‌تواند به رسیدن به اولویت‌های استراتژیک کلی کمک کند.

نقطه قوت قابلیت‌های شرکت زمانی مشخص می‌شود که تغییرات مدل تجاری در تغییر شکل سازمانی تفسیر شود. به شرطی که مدل تجاری جدید با توجه به کسب‌وکار موجود غیرممکن نباشد، مهارت‌های عالی سامان‌دهی‌هایی‌ها برای کنترل اثربخش ساختارهای تجاری جدید همخوان با فعالیت‌های موجود لازم است. نکات دیگر که در این مسیر مطرح می‌شوند عبارتند از:

۱. طرح مدل تجاری مناسب به همان اندازه که به هنر و شهود وابسته است، به علوم و تحلیل نیز بستگی دارد.
۲. طرح مدل تجاری مناسب، نیازمند دانش عمیق از نیازهای مشتری و منابع سازمانی و فناوری است که ممکن است این نیازها را برطرف کند.
۳. تمام مدل‌های تجاری خوب نیازمند شناخت مدل‌های تجاری موجود در بازار هستند. اغلب طرح‌های مدل تجاری جدید شامل ترکیب سایر مدل‌ها هستند.
۴. هم تراز و انسجام مطلوب است؛ به طوری که عناصر مدل تقویت متقابل داشته باشند.
۵. تحلیل استراتژیک باید با طرح مدل تجاری و بالعکس ارتباط داشته باشد. استراتژی، طرح مدل تجاری را هدایت می‌کند و تاحدی براساس آن شکل می‌گیرد.
۶. مدل‌های تجاری باید با استراتژی‌ها و دارایی‌هایی هماهنگ شوند که تقلید را دشوار می‌سازند. تقلید دیر یا زود رخ می‌دهد و پیشگامان بازار باید خیلی سریع در مورد این تغییرات یاد بگیرند.
۷. تمرکز اصلی بر شناسایی ابعاد مشتری برای یاد گرفتن و رسیدن به اثبات مفهوم اتکاء‌پذیری مدل کسب‌وکار، قابلیت حیاتی است.

۸. هنگام فعالیت در بازارهای Π جانبه، شروع زود هنگام و توسعه اثربخش Π جانبه حیاتی است.
 ۹. مهارت‌های مهندسی مجدد مدل تجاری مولفه مهم قابلیت‌های پویای قوی است. آنها استفاده زبردستانه را ممکن می‌سازند.
 ۱۰. معرفی مدل‌های تجاری جدید در سازمان موجود همیشه دشوار است و ممکن است نیازمند واحد سازمانی مجزا باشد.
- هدف این مقاله مرور کلی ارتباطات در میان عناصر سیستم اقتصادی است که بدان وسیله شرکت‌ها مسیرهایی را برای سود بردن بیشتر و بقا در محیط ترسیم می‌کنند. به این ترتیب، هدف فراهم کردن مرور کلی گسترده به جای مجموعه گزاره‌های آزمون‌پذیر است. با این حال، این موضوع‌ها مسیرهای بالقوه زیادی را برای تحقیقات آتی فراهم می‌کنند. مطالعاتی که درک بهتر برای نوآوری، اجرا و تغییر مدل تجاری فراهم کنند، ابعاد مهم قابلیت‌های پویا را روشن خواهند کرد؛ حتی اگر این مطالعات صریحاً در چارچوب قابلیت‌های پویا قرار نگیرند. برای مثال، این موضوع در مطالعات متعددی تایید شده است که «کارآفرینی شرکتی»، ترکیب مجدد منابع شبیه آنچه در چارچوب قابلیت‌های پویا مطرح است، در نهایت به بهبود عملکرد می‌انجامد. به همین ترتیب، مطالعاتی که به ابعاد ویژه قابلیت‌های پویا می‌پردازند، نظیر شناخت فرصتها، گرایش به کارآفرینی یا انعطاف‌پذیری ابعاد نوآوری و اجرای مدل تجاری را روشن خواهد کرد. این ارتباط‌ها و کاربردهای آتی‌شان برای عملکرد، باید در طی چند سال آتی به دست بیایند.^۱

۴. منابع و مآخذ

1. Agarwal, R., Helfat, C.E., 2009. Strategic renewal of organizations. *Organ. Sci.* 20 (2), 281e293.
2. Armstrong, M., 2006. Competition in two-sided markets. *Rand J. Econ.* 37 (3), 668e691.
3. Arrow, K.J., 1962. Comment. In: Nelson, R.R. (Ed.), *The Rate and the Direction of Inventive Activity: Economic and Social Factors*. Princeton University Press Princeton, NJ, pp. 353e358.
4. Arrow, K.J., 2012. The economics of inventive activity over fifty years. In: Lerner, J., Stern, S. (Eds.), *The Rate and Direction of Inventive Activity Revisited*. University of Chicago Press, Chicago, pp. 43e48.
5. Augier, M., Teece, D.J., 2009. Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organ. Sci.* 20 (2), 410e421.
6. Barnett, J.M., 2016. Three quasi-fallacies in the conventional understanding of intellectual property. *J. Law, Econ. Policy* 12 (1), 1e45.
7. Barney, J.B., 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *J. Manag.* 17 (1), 99e120.
8. Bennet, A., Bennet, D., 2008. The decision-making process in a complex situation. In: Burstein, F., Holsapple, C.W. (Eds.), *Handbook on Decision Support Systems 1*. Springer-Verlag, New York, pp. 3e20.
9. Birkinshaw, J., Ansari, S., 2015. Understanding management models: going beyond “what” and “why” to “how” work gets done in organizations. In: Foss, N.J., Saebi, T. (Eds.), *Business Model Innovation: the Organizational Dimension*. Oxford University Press, Oxford, pp. 85e103.
10. Bolt, K.M., 2005. Starbucks Adjusts its Formula in China. *Seattle Post-Intelligencer*. June 15. <http://www.seattlepi.com/business/article/Starbucks-adjustsits-formula-in-China-1176089.php> (Accessed January 22, 2016).
11. Casadesus-Masanell, R., Ricart, J.E., 2011. How to design a winning business model. *Harv. Bus. Rev.* 89 (1/2), 100e107.
12. Chandler, A.D., 1990. *Scale and Scope: the Dynamics of Industrial Capitalism*. Belknap Press, Cambridge, MA.
13. Chesbrough, H., Rosenbloom, R.S., 2002. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from xerox corporation's technology. *Industrial Corp. Change* 11 (3), 529e555.
14. Cooper, M.C., Lambert, D.M., Pagh, J.D., 1997. Supply chain management: more than a new name for logistics. *Int. J. Logist. Manag.* 8 (1), 1e14.

^۱ این مقاله با اقتباس از مقاله قابلیت‌های پویا و مدل‌های کسب و کار پرفسور نیس (۲۰۱۷) می‌باشد.

15. Demos, T., Hoffman, L., 2016. Goldman Sachs Has a New Model. Apple. wsj.com, October 30. <http://www.wsj.com/articles/goldman-sachs-has-a-newmodel-apple-1477863314> (Accessed October 31, 2016).
16. Eisenhardt, K.M., Martin, J.A., 2000. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Manag. J.* 21 (10e11), 1105e1121.
17. Foss, N.J., 2003. Selective intervention and internal hybrids: interpreting and learning from the rise and decline of the Oticon spaghetti organization. *Organ.Sci.* 14 (3), 331e334.
18. Helfat, C.E., Martin, J.A., 2015. Dynamic managerial capabilities: review and assessment of managerial impact on strategic change. *J. Manag.* 41 (5), 1281e1312.
19. Ireland, R.D., Covin, J.G., Donald, F., Kuratko, D.F., 2009. Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneursh. Theory Pract.* 33 (1), 19e46.
20. Jana, R., 2009. Innovation Trickles in a New Direction. *Bloomberg BusinessWeek*. March 11. http://www.bloomberg.com/bw/magazine/content/09_12/b4124038287365.htm (Accessed January 22, 2016).
21. Katz, M.L., Shapiro, C., 1994. Systems competition and network effects. *J. Econ. Perspect.* 8 (2), 93e115.
22. Leih, S., Linden, G., Teece, D.J., 2015. Business model innovation and organizational design: a dynamic capabilities perspective. In: Foss, N.J., Saebi, T. (Eds.),
23. *Business Model Innovation: the Organizational Dimension*. Oxford University Press, Oxford, pp. 24e42.
24. Lippman, S.A., Rumelt, R.P., 1982. Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *Bell J. Econ.* 13 (2), 418e438.
25. MacCormack, A., Baldwin, C., Rusnak, J., 2012. Exploring the duality between product and organizational architectures: a test of the “mirroring” hypothesis. *Res. Policy* 41 (8), 1309e1324.
26. McGrath, R.G., MacMillan, I., 2000. *The Entrepreneurial Mindset: Strategies for Continuously Creating Opportunity in an Age of Uncertainty*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
27. Mokyr, J., 1990. *The Lever of Riches: Technological Creativity and Economic Progress*. Oxford University Press, New York.
28. Osterwalder, A., Pigneur, Y., 2010. *Business Model Generation: a Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley, Hoboken, NJ.
29. Pedersen, T., Sornn-Friese, H., 2015. A business model innovation by an incumbent late mover: containerization in maersk line. In: Foss, N.J., Saebi, T. (Eds.), *Business Model Innovation: the Organizational Dimension*. Oxford University Press, Oxford, pp. 217e239.
30. Ries, E., 2011. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business, New York.
31. Alignment2 [Alignmentsquared] Ritter, T., 2014. *Driving Competitiveness and Growth through Business Model Excellence*. CBS Competitiveness Platform, Frederiksberg, Denmark.
32. Rolls-Royce, 2012. Rolls-royce Celebrates 50th Anniversary of Power-by-the-hour. Press Release. October 20. <http://www.rolls-royce.com/media/pressreleases/yr-2012/121030-the-hour.aspx> (Accessed January 26, 2016).
33. Rumelt, R.P., 1984. Towards a strategic theory of the firm. In: Lamb, R. (Ed.), *Competitive Strategic Management*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
34. Rumelt, R.P., 2011. *Good Strategy/Bad Strategy: the Difference and Why it Matters*. Crown Business, New York.
35. Sch on, O., 2012. Business model modularity: a way to gain strategic flexibility? *Control. Manag.* 56 (2), 73e78.
36. Teece, D.J., 1986. Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Res. Policy* 15 (6), 285e305.
37. Teece, D.J., 2006. Reflections on profiting from technological innovation. *Res. Policy* 35 (8), 1131e1146.
38. Teece, D.J., 2007. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Manag. J.* 28 (13), 1319e1350.
39. Teece, D.J., 2010. Business models, business strategy and innovation. *Long. Range Plan.* 43 (2), 172e194.

40. Teece, D.J., 2012. Dynamic capabilities: routines versus entrepreneurial action. *J. Manag. Stud.* 49 (8), 1395e1401.
41. Teece, D.J., 2013. The new managerial economics of firm growth: the role of intangible assets and capabilities. In: Thomas, C.R., Shughart, W.F. (Eds.), *The Oxford Handbook of Managerial Economics*. Oxford University Press, Oxford, pp. 278e301.
42. Teece, D.J., 2014a. The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Acad. Manag. Perspect.* 28 (4), 328e352.
43. Teece, D.J., 2014b. A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *J. Int. Bus. Stud.* 45 (1), 8e37.
44. Teece, D.J., 2015. Intangible assets and a theory of heterogeneous firms. In: Bounfour, A., Miyagawa, T. (Eds.), *Intangibles, Market Failure and Innovation Performance*. Springer, New York, pp. 217e239.
45. Teece, D.J., 2016. Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *Eur. Econ. Rev.* 86, 202e216.
46. Teece, D., Peteraf, M., Leih, S., 2016. Dynamic capabilities and organizational agility. *Calif. Manag. Rev.* 58 (4), 13e35.
47. Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A., 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Manag. J.* 18 (7), 509e533.
48. Winter, S.G., 2003. Understanding dynamic capabilities. *Strategic Manage. J.* 24 (10), 991e995.
49. Zott, C., Amit, R., Massa, L., 2011. The business model: recent developments and future research. *J. Manag.* 37 (4), 1019e1042.

Business models and dynamic capabilities

Mahboubeh Rashidi¹

Fatemeh GHeitarani²

Date of Receipt: 2020/07/16 Date of Issue: 2020/07/20

Abstract

Business models, dynamic capabilities, and strategy are interdependent. The strength of a firm's dynamic capabilities helps shape its proficiency at business model design. Through its effect on organization design, a business model influences the firm's dynamic capabilities and places bounds on the feasibility of particular strategies. While these relationships are understood at a theoretical level, there is a need for future empirical work to flesh out the details. In particular, studies that provide a better understanding of business model innovation, implementation, and change will also shed light on important aspects of dynamic capabilities.

Keyword

Dynamic capabilities, Business model design, Organizational design, Strategy, Intellectual property.

1. Ph.D. candidate of Public Administration-Human resources management, Alameh Tabataba'i University, Tehran, Iran (*Corresponding Author: rashidi_2011@yahoo.com).

2. Ph.D. candidate of Public Administration-organizational behavior, Alameh Tabataba'i University, Tehran, Iran (Gheitarani_fa95@atu.ac.ir).