

## طراحی مدل کسب و کار برای چابکی سازمان (مطالعه موردی: شرکت خودروسازی سایپا)

آصف کریمی<sup>۱\*</sup>، سوما رحمانی<sup>۲</sup>

۱. استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری پردیس فارابی دانشگاه تهران

۲. کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی گرایش استراتژیک، پردیس فارابی دانشگاه تهران

تاریخ دریافت: ۹۳/۰۶/۰۱

تاریخ پذیرش: ۹۳/۱۱/۱۸

### چکیده

دستیابی به جایگاه رقابتی مناسب برای یک شرکت، فقط با کمک مدل مناسب کسب و کار امکان پذیر است. هدف این پژوهش، طراحی مدل کسب و کار مناسب برای چابکی سازمان در شرکت سایپا است. پژوهش حاضر رویکردی کیفی دارد و از «نظریه برخاسته از داده‌ها» استفاده می‌کند. پس از انتخاب هفت نفر از خبرگان شرکت سایپا با روش نمونه‌گیری هدفمند و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، داده‌ها گردآوری شدند. سپس در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند و در نهایت ۵۳ گزاره مفهومی اولیه از کدگذاری باز، ۱۸ گزاره مقوله‌ای از کدگذاری محوری و ۶ عامل اصلی از کدگذاری انتخابی، شناسایی شد. نتایج تأیید می‌کند مقوله اصلی فرایند، «مدل کسب و کار» است که با توجه به عوامل علی (مانند قابلیت دسترسی فزاینده به فناوری، جهانی شدن بازارها و رقابت تجاری)، عوامل زمینه‌ای (مانند بسترسازی ساختاری و فرهنگی) و عوامل محیطی (مانند عوامل اقتصادی، اجتماعی، بین‌المللی و بازار) شکل گرفته است و از طریق راهبردهای مشتری، بازار، محصول، قابلیت پویا، زنجیره ارزش و مالی، به سه دسته پیامد چابکی، تولید ثروت و کسب مزیت رقابتی پایدار منجر می‌شود. نتایج این پژوهش، اطلاعات محققان این حوزه را در زمینه اهداف، چالش‌ها و پیامدهای مدل کسب و کار چابک افزایش می‌دهد.

**واژه‌های کلیدی:** چابکی، مدل کسب و کار، مزیت رقابتی پایدار، نظریه برخاسته از داده‌ها.

## مقدمه

سازمان‌ها باید خود را با بازارهای درحال تغییر، غیرقابل پیش‌بینی<sup>۱</sup> و بسیار متنوع، رقابت جهانی فزاینده و تقاضاهای درحال تغییر مشتریان سازگار کنند. شرکت‌ها علاوه بر پیش‌بینی تغییرات محیط‌های سیاسی، اقتصادی-اجتماعی و بازار، باید بتوانند با توجه به این محیط‌ها تغییر کنند و با آن‌ها انطباق یابند (Sharp et al., 1999: 1). همچنین، با وجود کاربرد مدل‌های گوناگون کسب و کار در شرکت‌های مختلف جهان، هنوز این پرسش وجود دارد که سازمان‌ها چگونه می‌توانند به‌طور موفقیت‌آمیز در محیط‌های پیوسته درحال تغییر، پویا و غیرقابل پیش‌بینی کار کنند. مدل کسب و کار و چابکی سازمانی، مهم‌ترین و ضروری‌ترین مباحث امروزی به‌شمار می‌روند، زیرا اکنون در بازار رقابتی، نیاز مبرمی به توسعه و افزایش انعطاف‌پذیری و پاسخگویی سازمانی وجود دارد که از ارکان مهم چابکی محسوب می‌شوند. امروزه بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها با رقابت فزاینده پایدار و محیط نامطمئن روبه‌رو هستند و این مسئله به‌دلیل نوآوری‌های فناورانه، تغییر محیط بازار و نیازهای درحال تغییر مشتریان، شدت یافته است (خدای و دیگران، ۱۳۹۱: ۲). پژوهش‌های بسیاری در مورد مدل کسب و کار انجام گرفته است، اما تاکنون در زمینه مدل کسب و کاری که به‌سرعت به نیازهای محیط پاسخ دهد، پژوهشی انجام نشده است.

همچنین بنا به نظر خبرگان، شرکت سایپا در چند سال اخیر با توجه به روند سریع تغییرات محیط، تغییر در نیازهای مشتریان، کاهش درآمدها و افزایش هزینه‌های شرکت به‌دلیل نبود چابکی در پاسخ به تغییرات، با بحران روبه‌رو شده است. بحران‌ها آسیب‌های زیادی به بدنه صنعت خودرو زده‌اند و همان‌طور که می‌بینیم، شرکت سایپا رتبه دوم تولید خودرو را از نظر سهم بازار بین دیگر شرکت‌های خودروساز ایرانی دارد. با توجه به نظر خبرگان شرکت سایپا، این شرکت مدل کسب و کار مکتوبی ندارد تا مشکلات را شناسایی کند، به تغییرات پاسخ دهد، برای شرکت مزیت رقابتی ایجاد کند، برای مشتریان، ارزشی متمایز داشته باشد و سبب افزایش درآمد و کاهش هزینه‌های شرکت شود. در نتیجه، این پژوهش قصد دارد با استفاده از نظریه داده‌بنیاد، مدل کسب و کاری با ویژگی‌های چابکی در شرکت خودروسازی سایپا

---

1. Unpredictable change

طراحی کند. به این ترتیب، پرسش پژوهش این است که طراحی مدل مناسب کسب و کار برای چابکی سازمان در شرکت خودروسازی سایپا چگونه است.

### مبانی نظری و پیشینه تحقیق

با توجه به تازگی موضوع و همچنین استفاده از نظریه بر خاسته از داده‌ها، در مبانی نظری تحقیق، به معرفی و درک مفهوم مدل کسب و کار و اجزای آن و چابکی و ویژگی‌های آن می‌پردازیم.

### مدل کسب و کار

مدل‌های کسب و کار، داستان‌هایی را در مورد چگونگی فعالیت سازمان‌ها ارائه می‌دهند. یک مدل کسب و کار خوب به پرسش قدیمی پیترو دراکر پاسخ می‌دهد؛ اینکه مشتری چه کسی است و ارزش مشتری چیست. همچنین، مدل کسب و کار باید به پرسش‌های اصلی هر مدیر نیز پاسخ دهد؛ در این کسب و کار، چگونه پول به دست آوریم و منطق اصلی اقتصادی چیست که چگونگی ارائه ارزش با قیمتی مناسب به مشتریان را توضیح می‌دهد (Magretta, 2010: 3). نویسندگان به تازگی، توضیحات و تعاریف مختلفی را در مورد مدل کسب و کار ارائه کرده‌اند، اما هیچ‌یک به طور کامل پذیرفته نشده است (Shafer et al., 2005: 199). مدل‌های کسب و کار را می‌توان به صورت عینی و ذهنی تعریف کرد. مدل عینی کسب و کار، مجموعه‌ای از روابط عملیاتی ساختاریافته و وابسته بین شرکت و مشتریان، تأمین کنندگان، تکمیل کنندگان، شرکا و دیگر ذی‌نفعان و میان واحدها و بخش‌های داخلی شرکت است، در حالی که برای مدیریت شرکت، مدل‌های کسب و کار، نمایندگان ذهنی سازوکارها (مکانیسم‌ها) هستند که مشخص می‌کنند شرکت چگونه با محیط خود در ارتباط باشد (Doz & Kosonen, 2010: 370-371).

### اجزای مدل کسب و کار

نویسندگان مختلف، اجزای مختلفی را برای مدل کسب و کار در نظر گرفته‌اند. خلاصه‌ای از اجزای مدل کسب و کار که نویسندگان مختلف از سال ۱۹۹۸ تا ۲۰۱۰ معرفی کرده‌اند، در جدول ۱ ملاحظه می‌شود.

جدول ۱. اجزای مدل کسب و کار

تایمر، ۱۹۹۸	ویرتز، ۲۰۰۰	مهدوان، ۲۰۰۰
معماری، جریان اطلاعات، مزایای بازیگران، درآمد	بازار، تدارک، خلق عملکرد، توزیع سرمایه	جریان ارزش، جریان درآمد، جریان لجستیکی
هامل، ۲۰۰۰	زیمرمن، ۲۰۰۰	استوارت، ژافو، ۲۰۰۰
اینترفیس مشتری، استراتژی، شبکه ارزش، ثروت	محصول، فرایند، ساختار	انتخاب مشتری، کسب ارزش، استراتژی‌ها و تمایز، حوزه
بوشهولز و بیچ، ۲۰۰۱	استاهلر، ۲۰۰۱	آفوا و توچی، ۲۰۰۱
فرایندها، مبادله، شرکا، عایدات	پیشنهاد ارزش، معماری، فرایند تولید	ارتباط، ارزش مشتری، درآمد
راپ، ۲۰۰۱	آپلگیت، ۲۰۰۱	آلت و زیمرمن، ۲۰۰۱
پایداری، جریان درآمد، ساختار هزینه‌ای، موقعیت‌یابی زنجیره ارزش	مفهوم (استراتژیک)، قابلیت‌ها (افراد)، ارزش (مزایای برگشتی به شرکت)	مأموریت (ارزش‌ها)، ساختار (بازیگران)، فرایندها (مشتریان)، درآمد، موضوع قانونی، تکنولوژی
استروالدر، ۲۰۰۴	شافر و دیگران، ۲۰۰۵	موریس و دیگران، ۲۰۰۵
پیشنهاد ارزش، بخش مشتری، شبکه شرکا، کانال توزیع، جریان درآمدی	گزینه استراتژیک، خلق ارزش، کسب ارزش، شبکه ارزش	اقتصاد، عملکرد، مدل استراتژیک
استروالدر و دیگران، ۲۰۰۵	بروسو و پنارد، ۲۰۰۶	بوناکورسی و دیگران، ۲۰۰۶
پیشنهاد ارزش، بخش مشتری، کانال‌های توزیع، رابطه، مدل درآمدی، پیکربندی ارزش، شایستگی اصلی، شبکه شرکا، ساختار هزینه	ساختار هزینه، جریان درآمدی، خلق درآمد پایدار، تولید و مبادله کالا و خدمات	توزیع خدمت/ محصول، مشتریان، ساختار هزینه، درآمد
بالن، ۲۰۰۷	جانسون و دیگران، ۲۰۰۸	چسپروف و دیگران، ۲۰۰۹
محصول و خدمات شرکت، رابطه ایجادشده شرکت با مشتریان و حفظ آن، زیرساختار و شبکه شرکا، جنبه‌های مالی	پیشنهاد ارزش مشتری، فرمول سود، منابع کلیدی، فرایندهای کلیدی	زیرساختار (شرکای کلیدی، فعالیت‌ها، منابع)، پیشنهاد ارزش - مشتری (روابط، کانال‌ها، بخش)، مالی (ساختار هزینه و درآمد)
دوگانوا و دیگران، ۲۰۰۹	ماسون و اسپرینگ، ۲۰۱۰	
پیشنهاد ارزش، معماری ارزش، مدل درآمدی	تکنولوژی، معماری شبکه، عرضه به بازار	

(Sabir et al., 2012, pp. 172-173)

واضح است ابعاد مشتری، محصول، بازار، مالی و زنجیره ارزش، با فراوانی بیشتری در تحقیقات و مدل‌های مختلف استفاده شده‌اند. آن‌گونه که آنجورین و راوی<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) عنوان می‌کنند، مدل کسب و کاری که شامل قابلیت‌های پویا باشد، بر انعطاف‌پذیری و کارایی سازمان اثر بگذارد و توانایی سازمان برای ایجاد، پیاده‌سازی و حفظ مدل کسب و کار پویا به این بستگی دارد که چگونه می‌تواند قابلیت‌های پویای خود را افزایش دهد. بعد قابلیت‌های پویا نیز یکی دیگر از ابعاد مدل کسب و کار در نظر گرفته می‌شود.

### رویکردهای جدید به مدل کسب و کار

#### مدل کسب و کار نوآور<sup>۲</sup>

نویسندگان زیادی از جمله آمیت و زات<sup>۳</sup> (۲۰۱۲)، ماسانل و ژو<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) و بونز و فروند<sup>۵</sup> (۲۰۱۲) در تحقیقات خود از اصطلاح نوآوری مدل‌های کسب و کار استفاده کردند. آمیت و زات (۲۰۱۲) معتقدند نوآوری مدل کسب و کار برای مدیران، کارآفرینان و محققان، به دلایلی اهمیت دارد: اول اینکه نشانگر منبع مورد استفاده برای ارزش آینده است؛ دوم اینکه برای رقبا، تقلید از کل سیستم فعالیتی جدید، دشوارتر از تقلید از یک محصول یا فرایند جدید است؛ بنابراین، نوآوری در مدل کسب و کار را می‌توان به‌عنوان مزیت عملکردی پایدار در نظر گرفت (Amit & Zott, 2012: 42). نوآوری در مدل کسب و کار، به جست‌وجو برای یافتن روش‌های جدید در یک شرکت و راه‌های جدید خلق ارزش برمی‌گردد و بر یافتن راه‌های کسب درآمد و انتقال ارزش به مشتریان، تأمین‌کنندگان و شرکا تمرکز دارد (دهکردی و دیگران، ۱۳۹۳: ۵۷۳).

#### مدل کسب و کار باز<sup>۶</sup>

چسبروف<sup>۷</sup> (۲۰۰۷)، رویکرد مدل کسب و کار باز را مطرح می‌کند. در رویکرد وی، مدل کسب و کار باز به پارادایم نوآوری باز مربوط می‌شود. چسبروف بیان می‌کند اگر شرکت‌ها می‌خواهند از

1. Anjorin & Ravi
2. Innovative Business Model
3. Amit and Zott
4. Masanell & Zho
5. Boons & Freund
6. Open Business Model
7. Chesbrough

فرصت‌های ارائه‌شده توسط نوآوری باز بهترین بهره را ببرند، باید مدل‌های کسب‌وکار باز را توسعه دهند. شرکت‌ها باید برای بهره‌برداری از ایده‌های خارجی و ارسال فناوری‌های بی‌استفاده داخلی به خارج از شرکت، مدل‌های کسب‌وکار خود را با استفاده از تحقیق مستمر توسعه دهند تا شرکت‌های دیگر بتوانند پتانسیل‌های اقتصادی نهفته آن فناوری‌ها را کشف کنند (Weiblen et al., 2013: 7)؛ بنابراین، در مدل کسب‌وکار باز، تحقیق و توسعه نقش مهمی دارند.

### مدل کسب‌وکار پایدار<sup>۱</sup>

لامبرت<sup>۲</sup> و دیگران (۲۰۱۲) از اصطلاح مدل کسب‌وکار پایدار استفاده کردند. رویکرد مدل کسب‌وکار به پایداری، تنظیمات ساختاری کسب‌وکار را برای موضوعات کلیدی پایداری (اقتصادی، محیطی و اجتماعی) به مدیریت و تصمیم‌گیرندگان نشان می‌دهد. با استفاده از مدل کسب‌وکار، مدیران پی می‌برند که آیا اصول و راهبردهای پایداری پیاده‌سازی شده است یا خیر و اگر اجرا شده است، در کدام قسمت مدل کسب‌وکار سازمان منعکس می‌شود. لامبرت و دیگران (۲۰۱۲)، ترکیبی از عامل‌های (فاکتورهای) پایداری را در نمایی از مدل کسب‌وکار ارائه می‌دهند که تصویری منسجم و قابل درک از پایداری در کسب‌وکار را ایجاد می‌کند و نشان می‌دهد پایداری چگونه به مدل کسب‌وکار سازمان مربوط می‌شود. در مرکز مدل‌های کسب‌وکار سنتی، پیشنهاد ارزش وجود دارد که شامل محصول، خدمت، جریان اطلاعات یا ترکیبی از آن‌ها می‌شود و با ایجاد پایداری درون پیشنهاد ارزش، آن را به جزء جدایی‌ناپذیر از کسب‌وکار تبدیل می‌کند (Lambert et al., 2012: 6-9).

### چابکی

محیط صنعتی در دو دهه گذشته همراه با تغییر فناوری، وضعیت بازار و نیازهای مشتریان با سرعتی غیرقابل پیش‌بینی و در مسیرهایی ناشناخته تغییر کرده است (Vazquez-Bustelo et al., 2007: 1303). امروزه، سازمان‌ها به‌منظور رویارویی با تغییرات موجود در کسب‌وکار، از رویکرد نوینی به نام چابکی استفاده کرده‌اند. چابکی، پارادایمی است که به عوامل زیر منجر می‌شود: توانمندی سازمان

1. Sustainable business model  
2. Lambert

در شناخت بازار (تغییرات نیازهای مشتریان و رهگیری نیازهای جدید)، دستیابی به طرح راهبردی کسب مهارت رقابتی، فراهم کردن تغییرات ساختاری و فرایندی برای پاسخ‌دهی به نیازها، افزایش شفافیت اطلاعات در سازمان‌ها، تولید محصولاتی با بیشترین کیفیت و کمترین هزینه، بهینه‌سازی استفاده از منابع، صرفه‌جویی در مقیاس و افزایش قابلیت سازمان در تهیه خدمات و محصولات نوین و متمایز همراه با ارزش افزوده برای مشتریان (Ahmed & Wang, 2007: 5). خالقان مفهوم چابکی در مؤسسه ایاکو کا<sup>۱</sup> از دانشگاه لیهایی<sup>۲</sup>، چابکی را سیستم تولیدی تعریف می‌کنند که قابلیت‌هایی (مانند فناوری سخت و نرم، منابع انسانی، مدیریت تحصیل‌کرده آموزش‌دیده، اطلاعات) را به‌منظور برآورده کردن نیازهای در حال تغییر بازار دارد (Sherehiy et al., 2007: 445). گلدمن<sup>۳</sup>، ناگل<sup>۴</sup> و پریس<sup>۵</sup>، چابکی را به‌عنوان پاسخی جامع به مشکلات کسب و کار تعریف می‌کنند که به‌منظور بهره‌بردن از تغییر سریع، متلاشی شدن بازارهای جهانی برای کیفیت و عملکرد بالا و پیکربندی محصولات و خدمات برای مشتریان صورت می‌گیرد (Erande & Verma, 2008: 1).

### مدل‌های چابکی

مدل‌های بسیاری برای چابکی مطرح شده‌اند که در ادامه در جدول ۲ معرفی می‌شوند. با توجه به بررسی مدل‌های مختلف در زمینه چابکی، مشاهده می‌شود چهار جزء انعطاف‌پذیری، سرعت، پاسخگویی و شایستگی در اکثر مدل‌ها، به‌عنوان اجزای چابکی آورده شده‌اند.

### روش تحقیق

در پژوهش حاضر، روش تحقیق برحسب هدف، کاربردی و برحسب روش گردآوری اطلاعات، کیفی - گراند تئوری (نظریه‌پردازی داده‌بنیاد)<sup>۶</sup> است. داده‌های این پژوهش براساس مصاحبه‌های عمیق با هفت تن از خبرگان شرکت خودروسازی سایپا گردآوری شد. روش نمونه‌گیری، هدفمند است و پژوهشگر با توجه به اهداف تعیین شده و آگاهانه، شرکت‌کنندگانی را انتخاب کرد که در زمینه موضوع مورد مطالعه یا مفهوم کلیدی کشف شده، تجربه داشتند

1. Iacocca
2. Lehigh University
3. Goldman
4. Nagel
5. Preiss
6. Grounded Theory

جدول ۲. مدل‌های چابکی

ویژگی‌ها	اجزا	مدل
تولید ناب در کلاس جهانی	پایه‌های مدل	Sharp et al Model (1999)
بهبود کیفیت	تغییر مداوم	
پاسخ سریع	مسئولیت‌پذیری اجتماعی	
تمرکز بر کل مشتریان	بنگاه مجازی	
ساخت سریع نمونه اولیه	توانمندسازهای مدل	Sharifi & Zhang Model (2001)
کار گروهی	مهندسی هم‌زمان	
مدیریت تغییر	افراد منعطف و چندمهارته	
توانمندسازی	فناوری اطلاعات	
تولید جهانی	تولید چابک	Yusuf et al Model (1999)
بهره‌وری و کیفیت	تولید مبتنی بر پاسخ سریع	
تولید مبتنی بر خواسته انبوه مشتری	نیاز به چابک‌شدن	
استراتژی چابکی	تلاش استراتژیک برای چابک‌شدن	
پاسخگویی	قابلیت‌های چابکی	مدل فتحیان و شیخ (۱۳۸۸)
انعطاف‌پذیری	ابزارها و شیوه‌های عملی	
سازمان	تأمین‌کنندگان چابکی	
افراد	نوآوری	
مدیریت شایستگی‌های اساسی	سرعت	Lin et all Model (2006)
توانایی پیکربندی مجدد	پاسخ دهی	
سرعت تصمیم‌گیری	انعطاف‌پذیری	
سازمان دانش‌محور	توسعه شایستگی‌ها	
سرعت انجام وظایف	توسعه محصولات و خدمات	Lin et all Model (2006)
پاسخ به فشار رقبا	کاهش هزینه و زمان ارائه خدمات/ تولید محصول	
فرایند	غنی‌سازی مشتری	
ساختار سازمانی	محرک‌های چابکی	
توسعه ارتباط با محیط	نیاز مشتری	Lin et all Model (2006)
تنوع‌پذیری محصولات و خدمات	نوآوری تکنولوژیکی	
کاهش هزینه و زمان ارائه خدمات/ تولید محصول	پاسخگویی	
شناسایی نیاز مشتری	انعطاف‌پذیری	
بهبود کانال	توانمندسازهای چابکی	Lin et all Model (2006)
ارائه خدمات مطلوب به مشتری	روابط مشارکتی	
نیاز مشتری	احساس کردن بازار و مشتری	
ملاک رقابت	یکپارچگی فرایندها	
بازار	یکپارچگی اطلاعات	



(کرسول، پلانوکلازک، ۱۳۹۰: ۱۲۳). مصاحبه تا زمانی ادامه پیدا کرد که فرایند تجزیه و تحلیل و اکتشاف به اشباع نظری<sup>۱</sup> رسید. این حالت پس از دور دوم مصاحبه‌ها و اتمام کدگذاری پنج مصاحبه ایجاد شد و دو مصاحبه بعدی نیز بر این حالت تأکید کردند. به منظور اعتباریابی مقولات و روابط آنها، پژوهشگران نخست سعی کردند با بازگشت‌های مکرر به داده‌های تحقیق، نظریه را به‌طور مرتب اصلاح کنند و ویرایش‌های لازم را انجام دهند تا نظریه، علاوه بر تراکم مفهومی، تمایز مفهومی کافی نیز داشته باشد. سپس در راستای بهبود مدل و اعتباریابی آن، با برخی از مصاحبه‌شوندگان کلیدی جلسه‌ای برگزار شد و در این جلسه مدل مورد نظر ارائه شد و پس از اعمال برخی اصلاحات جزئی، توافق نسبی آن‌ها در مورد مدل پیشنهادی به دست آمد.

تحلیل داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام گرفت؛ بنابراین، طراحی مدل کسب و کار در راستای چابکی سازمان با استفاده از نظریه داده‌بنیاد، الگویی است تا به پرسش‌های زیر پاسخ دهد:

۱. عوامل علی در طراحی مدل کسب و کار در راستای چابکی سازمان در شرکت سایپا کدامند؟
  ۲. عوامل زمینه‌ای تأثیرگذار بر طراحی مدل کسب و کار برای چابکی سازمان در شرکت سایپا کدامند؟
  ۳. عوامل محیطی تأثیرگذار بر طراحی مدل کسب و کار برای چابکی سازمان در شرکت سایپا کدامند؟
  ۴. راهبردهای طراحی مدل کسب و کار برای چابکی سازمان در شرکت سایپا کدامند؟
  ۵. پدیده اصلی در طراحی مدل کسب و کار در راستای چابکی سازمان در شرکت سایپا چیست؟
  ۶. پیامدهای طراحی مدل کسب و کار در راستای چابکی سازمان در شرکت سایپا کدامند؟
- هدف در پژوهش کیفی، آگاهی از دیدگاه‌های شرکت‌کنندگان در مورد پدیده‌ای ویژه است. تحقیق کیفی عبارت است از: هر نوع تحقیقی که یافته‌هایی را به دست می‌دهد که با شیوه‌هایی غیر از روش‌های آماری یا هرگونه کمی کردن، کسب شده‌اند (استراس، کورین، ۱۳۹۰: ۱۷). در روش نظریه داده‌بنیاد- که رویکردی کیفی است- پژوهشگر تلاش می‌کند نوعی نظریه عمومی و انتزاعی را در مورد فرایند کنش یا تعامل بین افراد براساس دیدگاه‌های

1. Theoretical saturation

مشارکت کنندگان در پژوهش مطرح کند. این فرایند شامل استفاده از مراحل گوناگون گردآوری داده‌ها و پالایش و رابطه متقابل بین طبقه‌های اطلاعات است. ویژگی اصلی این طرح، مقایسه دائمی داده‌ها با طبقه ظهور یافته و نمونه‌گیری نظری گروه‌های مختلف برای حداکثرسازی شباهت‌ها و تفاوت بین اطلاعات است (کرسول، ۱۳۹۱: ۳۷). روش داده‌بنیاد در سه مرحله کدگذاری باز<sup>۱</sup>، محوری<sup>۲</sup> و انتخابی<sup>۳</sup> انجام می‌گیرد.

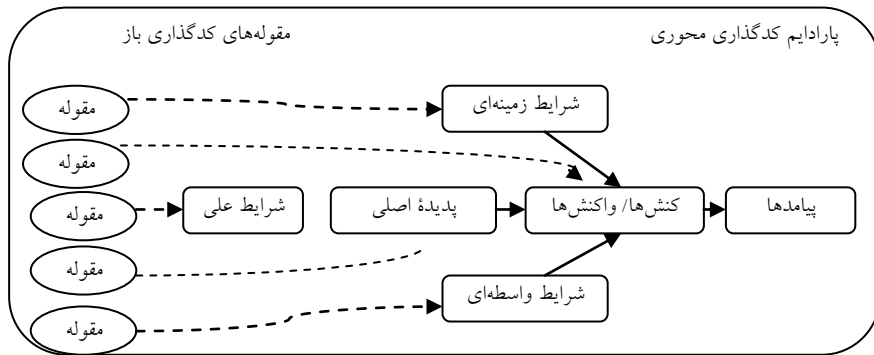
- **کدگذاری باز:** پژوهشگر نظریه برخاسته از داده‌ها از طریق جزئی کردن اطلاعات به شکل‌بندی مقوله‌های اطلاعات درباره پدیده مورد مطالعه می‌پردازد.
- **کدگذاری محوری:** در مرحله دوم، برای کدگذاری محوری، پژوهشگر یک مقوله کدگذاری باز را انتخاب می‌کند، آن را (به‌عنوان مقوله یا پدیده اصلی) در مرکز فرایند بررسی می‌کند و سپس سایر مقوله‌ها را به آن ارتباط می‌دهد.
- **کدگذاری انتخابی:** در مرحله کدگذاری گزینشی، پژوهشگر به تکوین نظریه‌ای درباره رابطه میان مقوله‌های به‌دست آمده در الگوی کدگذاری محوری، می‌پردازد (بازرگان، ۱۳۸۹: ۹۷-۱۰۲).

استراس و کوربین به‌طور خلاصه در زیر، مراحل تحلیل داده‌ها را در روش داده‌بنیاد پیشنهاد می‌کنند:

۱. گردآوری داده‌ها و کدگذاری باز (دسته‌بندی و تشکیل مفاهیم)
  ۲. کدگذاری محوری (انتخاب مقوله محوری و مرتبط کردن سایر مقوله‌ها با آن)
  ۳. تعیین راهبردها (عملیات عامل‌های حاصل از پدیده‌ها)
  ۴. تعیین زمینه (شرایط ویژه مؤثر بر راهبردها)
  ۵. تشخیص شرایط واسطه‌ها (شرایط عمومی محیطی مؤثر بر راهبردها)
  ۶. پیامدها (نتایج پدیدار شده در اثر راهبردها)
- در شکل ۱، مدل استراس و کوربین در قالب نمودار در شکل ۱ ارائه می‌شود.

---

1. Open Coding  
2. Axial Coding  
3. Selective Coding



شکل ۱. کدگذاری محوری براساس مدل پارادایمی استراس و کوربین

در این مدل، شرایط علی بر پدیده محوری اثر می‌گذارند، پدیده محوری، شرایط زمینه و مداخله‌گر بر راهبردها اثر می‌گذارند و راهبردها بر پیامدها اثر می‌گذارند (منوریان و دیگران، ۱۳۹۱: ۱۳۴).

### یافته‌ها

پس از گردآوری داده‌ها از طریق انجام هفت مصاحبه نیمه‌باز با خبرگان شرکت سایپا با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و بعد از تحلیل داده‌های گردآوری شده با انجام مراحل سه‌گانه در روش نظریه برخاسته از داده‌ها، مدل کسب و کار به‌عنوان مقوله اصلی شناسایی شد. در نهایت، ۵۳ گزاره مفهومی اولیه در مرحله کدگذاری باز و ۱۸ گزاره مقوله‌ای در مرحله کدگذاری محوری شناسایی شدند. مقوله‌های پژوهش حاضر در شش دسته زیر معرفی می‌شوند:

۱. **مقولات علی:** براساس مصاحبه‌های انجام گرفته و نظر خبرگان شرکت خودروسازی سایپا، دو مقوله علی عبارت‌اند از: قابلیت دسترسی فزاینده به فناوری و جهانی شدن بازارها و رقابت تجاری.

جدول ۳. مقوله‌های علی

مفاهیم	مقوله فرعی
رقابت بر سر توسعه فناوری	قابلیت دسترسی فزاینده به فناوری
رشد سریع دسترسی به فناوری	
افزایش رقابت ملی و بین‌المللی	افزایش رقابت ملی و بین‌المللی

۲. **مقوله اصلی:** در پژوهش حاضر، مدل کسب و کار به‌عنوان پدیده اصلی شناسایی شد که تمام مقولات دیگر به آن مربوط می‌شوند.

جدول ۴. مقوله اصلی

مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
کاهش هزینه	مدل کسب و کار	
افزایش درآمد		

۳. **مقوله زمینه‌ای:** در پژوهش حاضر، دو مقوله بسترسازی ساختاری و بسترسازی فرهنگی به عنوان مقولات زمینه‌ای در نظر گرفته شدند.

جدول ۵. مقوله‌های زمینه‌ای

مفاهیم	مقوله فرعی	عوامل زمینه‌ای
ساختار توأمان بوروکراسی و ادھوکراسی	بسترسازی	
تعهد و حمایت مدیریت ارشد از راهبردهای نوآورانه و ریسک‌پذیری	ساختاری	
تشکیل تیم‌های چندمنظوره		
ترویج فرهنگ مشارکت و تیم کاری	بسترسازی	
گسترش فرهنگ قبول تغییر در سازمان	فرهنگی	
فرهنگ یادگیری		

۴. **مقوله مداخله‌گر (محیطی):** چهار مقوله اقتصادی، اجتماعی، بین‌المللی و بازار جزء عوامل محیطی مورد نیاز شناخته شده‌اند که مانند مقولات زمینه‌ای، بر راهبرد تأثیر می‌گذارند.

جدول ۶. مقوله‌های مداخله‌گر

مفاهیم	مقوله فرعی	عوامل مداخله‌گر
تغییر ترجیحات مصرف‌کنندگان	عوامل اجتماعی	
پراکندگی درخواست‌ها		
تورم		
محدودیت‌های مالیاتی		
تأمین مالی نشدن شرکت‌های خودروساز به صورت مناسب از سوی شبکه بانکی کشور	عوامل اقتصادی	
بالابودن ریسک سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی		
شفاف نبودن فعالیت‌های اقتصادی و دسترسی نداشتن به اطلاعات مناسب		
فزونی هزینه‌های واقعی بر هزینه‌های پیش‌بینی شده		
تحریم	عوامل بین‌المللی	
نبود شفافیت و ناپایداری روابط دیپلماتیک و بین‌الملل		
تغییر روش‌های رقابت در بازار	عوامل مربوط به بازار	
اندازه بازار		

۵. **راهبردها:** شش مقوله مشتری، بازار، محصول، قابلیت پویا، زنجیره ارزش و مالی، راهبردهایی در نظر گرفته شده‌اند که از عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر تأثیر می‌پذیرند.

جدول ۷. مقوله‌های راهبردی

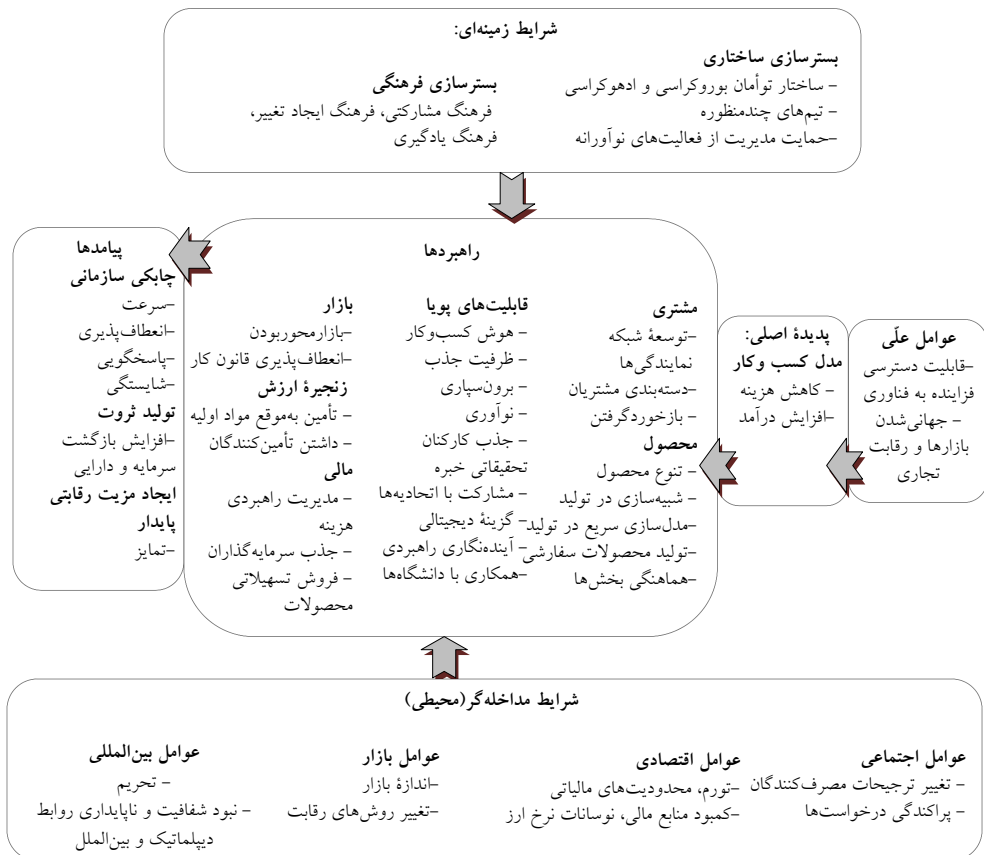
مفاهیم	مقوله فرعی
توسعه شبکه نمایندگی‌ها بخش‌بندی مشتریان براساس میزان قدرت خرید، محدوده جغرافیایی، بافت فرهنگی، سن و جنس آنها بازخوردگرفتن به صورت مداوم از طریق نظرسنجی از مشتریان، ذی‌نفعان و سهامداران/ برپایی نمایشگاه‌های مختلف	مشتری
تنوع محصول تولید محصولات سفارشی منطبق با نیاز استفاده از روش‌های شبیه‌سازی در تولید به‌کارگیری تکنیک مدل‌سازی سریع	محصول
بازارمحوربودن انعطاف‌پذیری قانون کار	بازار
قابلیت نوآوری هوش بالای کسب و کار ظرفیت جذب برون‌سپاری در تأمین قطعات جذب کارکنان تحقیقاتی خبره	راهبردها قابلیت‌های پویا
مشارکت با اتحادیه‌ها و ائتلاف‌های راهبردی گزینه‌های دیجیتالی آینده‌نگاری توسعه همکاری با دانشگاه‌ها	
تأمین به موقع مواد اولیه داشتن تأمین‌کنندگان چندگانه هماهنگی بخش‌های مختلف سازمان با یکدیگر	زنجیره ارزش
جذب سرمایه‌گذاران فروش تسهیلاتی محصولات مدیریت راهبردی هزینه‌ها	مالی

۶. **پیامدها:** در پژوهش حاضر، سه مقوله چابکی سازمان، کسب ثروت و کسب مزیت رقابتی پایدار به‌عنوان مقوله‌های پیامدی به‌دست آمدند که حاصل اقدامات راهبردها و در نتیجه طراحی مدل کسب و کار مناسب در راستای چابکی سازمان هستند.

جدول ۸. مقوله‌های پیامدی

مفاهیم	مقوله فرعی
انعطاف‌پذیری	چابکی
سرعت	پیامدها
پاسخگویی	
شایستگی	
افزایش بازگشت سرمایه و دارایی‌ها	تولید ثروت
تمایز	ایجاد مزیت رقابتی

مدل به دست آمده بر اساس تحلیل داده‌های مصاحبه‌ها از طریق نظریه داده‌بنیاد، در شکل ۲ آمده است.



شکل ۲. الگوی کسب‌وکار مناسب برای چابکی سازمان

## نتیجه گیری

سازمان‌های چابک به ابزارها و روش‌هایی نو نیاز دارند که انعطاف آن‌ها را در پاسخگویی به نیازها و تغییرات محیطی افزایش دهند؛ مانند مدل‌های کسب و کار. مدیران باید راه‌های جدیدی را برای سازگاری با تغییرات بیابند. مقاله حاضر تلاش می‌کند با روش نظریه برخاسته از داده‌ها به مدل کسب و کاری با ویژگی‌های چابک و پویا در راستای چابکی سازمان دست یابد. با بررسی مقاله‌ها و موضوعات مختلف در زمینه رویکردهای نوین به مدل کسب و کار، مشاهده می‌شود این رویکردها بسیار جدید هستند و در سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۴ رواج یافته‌اند. رویکرد مدل کسب و کار چابک که در این پژوهش محقق به دنبال طراحی آن با استفاده از روش کیفی نظریه داده‌بنیاد است، رویکردی جدید در نظر گرفته می‌شود که تاکنون در داخل و خارج از کشور به آن پرداخته نشده است. در تحقیق حاضر، پژوهشگران با مرور ادبیات مدل کسب و کار به این نتیجه رسیدند که در ادبیات بسیاری از مدل‌های کسب و کار، عوامل مشتری، محصول، بازار، زنجیره ارزش و مالی نقش مهمی را ایفا می‌کنند. با مطالعه مدل‌های کسب و کار از طریق رویکردهای مختلف و مطالعه قابلیت‌های پویا، بررسی تغییر و تحولات، وجود رقابت روزافزون و نبود اطمینان شرایط محیطی، همچنین با توجه به تأثیر قابلیت پویا در حفظ بقای شرکت‌ها در محیط رقابتی امروز، می‌توان بعد قابلیت‌های پویا را نیز به عنوان یکی دیگر از ابعاد مدل کسب و کار در نظر گرفت.

آنجورین و راوی<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) در پژوهش خود، عنوان می‌کنند مدل کسب و کاری که شامل قابلیت‌های پویا باشد، ممکن است بر انعطاف‌پذیری و کارایی سازمان اثر بگذارد. توانایی سازمان برای ایجاد، پیاده‌سازی و حفظ مدل کسب و کار پویا به این بستگی دارد که سازمان چگونه می‌تواند قابلیت‌های پویای خود را افزایش دهد. در زمینه چابکی نیز، ویژگی‌های سرعت، شایستگی، انعطاف‌پذیری و پاسخگویی ابعادی هستند که در بسیاری پژوهش‌ها به آن‌ها توجه شده است. از آنجاکه قابلیت‌های پویا، پویایی و چابکی را با خود به همراه دارد، راهبرد مناسبی برای دستیابی به چابکی است. محقق با انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و با استفاده از ادبیات گسترده و به کارگیری آن‌ها در مصاحبه‌های خود، توانست برای اولین بار مدل مفهومی پژوهش حاضر را استخراج کند.

احمد و ونگ (۲۰۰۷)، قابلیت نوآوری، سازگاری و ظرفیت جذب را از عامل‌های اصلی قابلیت پویا معرفی کردند. لاسون و سامسون (۲۰۰۱) بیان می‌کنند قابلیت پویا در تمام عملکردها از جمله توسعه محصول، تحقیق و توسعه، تولید، منابع انسانی و یادگیری سازمانی منعکس می‌شود. تغییرات موجود در محیط ملی و بین‌المللی و لزوم قابلیت دسترسی فزاینده به فناوری، افزایش رقابت و جهانی‌شدن بازارها، طراحی مدل کسب‌وکار را ضروری می‌کند. مدل کسب‌وکار باید ویژگی‌هایی را داشته باشند تا شرکت‌ها بتوانند از طریق آن، تغییرات و اقدامات رقبا را بشناسند و به واکنش مناسب و پاسخگویی سریع و منعطف در برابر این تغییرات، مبادرت ورزند. در پژوهش‌های جان و دیگران (۲۰۰۱)، محرک‌های تغییر در تولید، قابلیت دسترسی به فناوری و جهانی‌شدن بازارها مطرح شدند. همچنین، هوگوس (۲۰۰۹) معتقد بود توسعه فناوری به‌همراه جهانی‌شدن، بر رفتار مشتریان و رقبا و فرصت‌های کسب و حفظ مزیت رقابتی اثر می‌گذارد.

نتایج پژوهش نشان می‌دهد طراحی مدل کسب‌وکار مناسب در راستای چابکی سازمان، در مرحله اول، نیازمند بسترسازی ساختاری و بسترسازی فرهنگی مناسب برای طراحی و اجرای چنین الگویی است؛ ساختار و فرهنگی که پذیرای تغییرات مختلف باشد و به‌منظور واکنش به این تغییرات براساس مدل کسب‌وکار چابک خود، آماده باشد. فرزانه و دیگران (۱۳۹۰) به بررسی نقش ابعاد ساختار سازمانی در تسهیل چابکی پرداختند. به‌نظر آن‌ها، سازمانی که به‌شکل چابک طراحی شده باشد، ساختار سازمانی منحصر به فردی دارد. آن‌ها معتقدند یکی از راه‌های چابکی سازمان‌ها، شکل‌دهی مناسب ساختار سازمانی است. آن‌ها برخی متغیرهای ساختاری اثرگذار بر چابکی را کار گروهی، سطوح سازمانی، شراکت و یکپارچه‌سازی معرفی می‌کنند. رویکرد مدل کسب‌وکار چابک، رویکردی راهبردی است؛ بنابراین، در مرحله بعد، علاوه بر توجه به محیط داخلی، باید به محیط خارجی از جمله عوامل اقتصادی، اجتماعی، بین‌المللی و عوامل مربوط به بازار، در راستای تدوین راهبردهایی به‌منظور طراحی مدل کسب‌وکار برای چابکی سازمان توجه شود. استابس و کوکلین (۲۰۰۸) با بررسی مدل کسب‌وکار پایدار، عوامل اقتصادی و اجتماعی را همراه با قابلیت‌های داخلی، در مدل کسب‌وکار جای دادند. در این راستا، به‌منظور تسهیل دستیابی



به چابکی سازمانی از طریق طراحی مدل کسب و کار مناسب، راهبردهایی تدوین شده است که دارای اجزای مدل کسب و کار با ویژگی‌های چابکی از جمله مشتری، محصول، بازار، قابلیت پویا، زنجیره ارزش و بعد مالی است.

بر اساس یافته‌های پژوهش، پیامدهای طراحی مدل کسب و کار چابک عبارت‌اند از چابکی سازمانی، کسب ثروت و کسب مزیت رقابتی که ویژگی‌های سرعت، شایستگی، انعطاف‌پذیری و پاسخگویی را همراه با خلق ارزش برای شرکت و مشتریان در کوتاه‌ترین زمان و با کیفیتی مناسب، دربردارند.

### پیشنهادها

با توجه به پژوهش و نتایج آن، پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه می‌شود:

- از آنجا که هر بنگاهی به دید وسیعی در زمینه محیط و زمینه‌های محیطی مؤثر بر عملکرد سازمان نیاز دارد، باید به عوامل محیطی دیگری نیز با دیدی گسترده‌تر توجه شود. همچنین، پیشنهاد می‌شود با در نظر گرفتن این عوامل، پژوهش‌های مختلفی در زمینه بسترسازی سیاسی، فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، ملی و بین‌المللی انجام گیرد.
- در پژوهش حاضر، به مدل کسب و کار چابک پرداخته شد. از آنجا که در پژوهش‌های مختلف به رویکردهای مدل کسب و کار توجهی نشده است، پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی، پژوهشگران به دنبال تبیین مدل‌هایی با رویکردهای پایداری و نوآوری در زمینه مدل کسب و کار باشند.
- پژوهش حاضر در شرکت سایپا و با در نظر گرفتن صنایع و شرکت‌های خودروسازی و مشکلات و محدودیت‌های موجود در این صنعت انجام گرفت. پیشنهاد می‌شود در تحقیقات بعدی، این موضوع در صنایع تولیدی و حتی صنایع خدماتی نیز بررسی شود.

## منابع

- بازرگان. عباس (۱۳۸۹). مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته: رویکردهای متداول در علوم رفتاری، چاپ دوم، تهران: نشر دیدار.
- خداپی، سهیلا، خداداد حسینی، سید حمید، مشبکی، اصغر، آذر، عادل (۱۳۹۱). "طراحی مدل چابکی مشتری با رویکرد قابلیت‌های پویای سازمانی: بررسی نقش شایستگی IT، هوشیاری کارآفرینانه و زیرکی بازار"، فصلنامه علمی پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین، سال دوم، شماره اول، صص ۱-۲۴.
- کرسول، جان، دانایی فرد، حسن (مترجم)، صالحی، علی (مترجم). (۱۳۹۱). طرح پژوهش: رویکردهای کمی، کیفی و شیوه ترکیبی، چاپ اول، تهران: نشر مهربان.
- شیخ، عاطفه، فتحیان، محمد (۱۳۸۸). "ارائه مدلی برای توسعه چابکی در سازمان‌ها"، مهندسی صنایع و مدیریت شریف، دوره ۱، شماره ۲، صص ۱۲۷-۱۳۶.
- فرزانه، ماندانا، سهرابی، بابک، رئیسی وانانی، ایمان (۱۳۹۰). "بررسی نقش ابعاد ساختار سازمانی در تسهیل چابکی سازمان‌های تولیدکننده نرم افزار: یک شرکت نرم افزاری"، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، دوره ۱، شماره ۳، صص ۱۳۵-۱۶۷.
- کرسول، جان، پلانوکلاک، ویکی، کیامنش، علیرضا (مترجم)، سرایی، جاوید (مترجم). (۱۳۹۰). روش‌های پژوهش ترکیبی، چاپ یکم، تهران: نشر آریز.
- کوربین، جولیت، استراس، آنسلم، محمدی، بیوک (مترجم). (۱۳۹۰). اصول روش تحقیق کیفی: نظریه‌های مبنایی، رویه‌ها و شیوه‌ها، چاپ سوم، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- مبینی دهکردی، علی، رضوانی، مهران، داوری، علی، فروزان، فاطمه (۱۳۹۳). "مدل کسب‌وکار نوآورانه B2C برای شرکت‌های پخش (مطالعه موردی: شرکت گلرنگ پخش)"، فصلنامه توسعه کارآفرینی، دوره ۷، شماره ۳، صص ۵۶۹-۵۸۸.
- منوریان، عباس، مقیمی، سید محمد، موحدی، مسعود، حسین زاده، ماشالله (۱۳۹۱). "تبیین خط مشی‌گذاری توسعه صادرات بنگاه‌های کوچک و متوسط با استفاده از راهبرد نظریه‌پردازی داده بنیاد"، مدیریت دولتی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، دوره ۴، شماره ۳، صص ۱۲۳-۱۴۴.
- Ahmed, P. K., Wang, C. L. (2007). "Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda", *The International Journal of Management Reviews*, Vol. 9, No. 1, PP 1-43.
- Amit, Raphael and Zott, Cristoph (2012). "Creating Value Through Business Model Innovation", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 53, No. 3, pp 40-49.

- Anjorin Joshua, Adetunji, Ravi Poornima, Vandhana (2012). *Business Models: Assessment of the dynamic aspects and non-dynamic aspects*, Karlskrona, Sweden : Master's Thesis in Innovation, Entrepreneurship and Business Development, Published by School of Management.
- Boons, Frank, Freund, Florian Ludeke (2012). "Business Models for Sustainable Innovation: State-of-the art and Steps Towards a research agenda", *Journal of Cleaner Production*, pp. 1-11.
- Chesbrough, Henry (2007). *Embracing Open Business Models*. Berkeley , Published by University of California
- Doz, Yuves. L, Kosonen, Mikko (2010). "Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal", *Long Range Planning*, No. 43, pp. 370-382.
- Erande, Ameya S, Verma, Alok. K. (2008). *Measuring Agility of Organizations – A Comprehensive Agility Measurement Tool (CAMT)*, Proceedings of The 2008 IAJC-IJME International Conference, Old Dominion University.
- Hugos, Michael. (2009). *Business Agility, Sustainable Prosperity in a Relentlessly Competitive world*. New Jersey, John Wiley and Sons.
- John, Caron H. St, Cannon, Alan R. and Poudier, Richard W. (2001). "Change Drivers in the New Millennium: Implications for Manufacturing Strategy Research". *Journal of Operations Management*. N 19, PP 143–160
- Lawson, Benn, Samson, Danny (2001). "Developing Innovation Capability In Organizations: A Dynamic Capabilities Approach". *International Journal of Innovation Management*. Vol 5, N 3, PP 377-400.
- Lambert, Susan C., Carter, Amanda J., Burritt, Roger L (2012). "Recognising Commitment to Sustainability through the Business Model", *Centre for Accounting, Governance and Sustainability Occasional Working Papers*, No. 15, PP. 1-15.
- Lin, Ching Torng, Chiu, Hero, Chu, Po Young (2006). "Agility index in the supply chain", *International Journal of Production Economics*, No. 100, PP. 285-299.
- Magretta, Joan (2010). *Harvard Business Review on Business Model Innovation*, USA: Published by Harvard Business School.
- Masanell, Ramon Casadesus, Zhu, Fong (2013). "Business Model Innovation and Competitive Imitation: The Case of Sponsor-based Business Models", *Strategic Management Journal*, No. 34, PP. 464-482.
- Sabir, M. Suleman, Hamed, Raja Mazhar, Rehman, Kashif Ur; Rehman, Igaz Ur (2012). "Theoretical Foundation of Business Model and their Building

- Blocks", *Journal of Management Research*, Vol. 4, No. 4, pp. 160-179.
- Shafer, Scott M., Smith, H. Jeff, Linder, Jane C. (2005). "The power of business models", *Business Horizons*, No. 48, PP. 199-207.
- Sharifi, H., Zhang, Z. (2001). "Agile Manufacturing in Practice: Application of a Methodology", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol 21, No. 5/6, PP. 772-794.
- Sharp, J. M, Irani, Z, Desai, S. (1999). "Working towards Agile Manufacturing in the UK industry", *International Journal of Production Economics*, No. 62, PP. 155-169.
- Sherehiy, Bohdana; Karwowski, Waldemar, Layer, Johnk (2007). "A review of Enterprise Agility: Concepts, Frameworks, and Attributes", *International Journal of Industrial Ergonomics*, No. 37, PP. 445-460.
- Stubbs, Wendy, Ckoklin, Chris (2008). "Conceptualizing a Sustainability Business Model", *Journal of Organization and Environment*, Vol. 21, No. 2, PP. 103-127.
- Vazquez-Bustelo, Daniel, Avella, Lucia, Fernandez, Esteban (2007). "Agility Drivers, Enablers and Outcomes: Empirical Test of an Integrated Agile Manufacturing Model", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 27, No. 12, PP. 1303-1332.
- Weiblen, Tobias, Frankenberger, Karolin, Gassmann, Oliver (2013). "The Open Business Model: Towards a Common Understanding of an Emerging Concept", *13th conference of Democratizing Management*, Istanbul, Turkey, Galatasary University, pp. 1-33.
- Yusuf, Y. Y., Srahadi, M and Gunasekaran, A. (1999). "Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes", *International Journal of Production Economics*, No. 62, pp. 33-43.