



10.30497/SMT.2023.242087.3322

*Quarterly Scientific Journal of Strategic Management Thought (Management Thought),  
Review Article, Vol. 16, No. 4 (Serial 34) winter 2022*

## Sustainable Business Modeling and Networking: A Systematic Review

Saeed Abbasnejad \*  
Asghar Moshabbaki \*\*  
Seyed Hamid Khodadad Hosseini \*\*\*  
Amir Mohammad Colabi\*\*\*\*

Received: 19/11/2021  
Accepted: 16/02/2023

### Abstract

Sustainability has become one of the main parts of business strategy. Companies want to use economic techniques and strategies for sustainability to both create economic value and at the same time reduce negative environmental impacts and address social issues. Meanwhile, in order to connect to global markets and succeed in them, they have to be present in cross-border networks and it is necessary to take advantage of the opportunity after creating and modifying their (sustainable) business model in accordance with the operating network. This research is a systematic review research in which after extracting related keywords from the research literature, by forming a research search command and entering it into the Scopus database, the most referenced articles, authors, organizational affiliations, magazines, etc. were provided using Bibliometrics software. Seven main axes and the results of the answers given by the reviewed articles to them have been presented. These axes are: how sustainability occurs in the business model, business networks and business model sustainability, the formation of business networks in the sustainable business model, value creation in the networks of the sustainable business model, challenges of the presence of a sustainable business model in networks, effective factors in the success and failure of a sustainable business model in networks, and the process of innovation in the networks of a sustainable business model. The purpose of this article is to systematically review the research background in order to provide the above-mentioned analyses and categorize the subjects studied, study trends, descriptive statistics of previous studies, and make suggestions for managers and future research.

### Keywords

Sustainable Business Model; Networking; Systematic Review; Citation Study; Bibliometrics Software.


\* Ph.D. candidate of strategic management, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.  
s.abbasnejad@modares.ac.ir


\*\* Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran (Corresponding Author). moshabak@modares.ac.ir


\*\*\* Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. khodadad@modares.ac.ir

\*\*\*\* Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. colabi@modares.ac.ir

 0000-0002-1847-5552

 0000-0001-8078-3989

 0000-0001-7435-3632

 0000-0001-8603-177X



فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله مروری  
سال شانزدهم، شماره چهارم (پیاپی ۳۴)، زمستان ۱۴۰۱، صص. ۱۳۷-۱۶۶

## مدل کسب و کار پایدار (م.ک.ک.پ) و شبکه‌سازی: مرور نظام‌مند

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۸/۲۸ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۱/۲۷

مقاله برای اصلاح به مدت ۱۸ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

10.30497/SMT.2023.242087.3322

سعید عباس‌نژاد \*

اصغر مشیکی اصفهانی \*\*

سید حمید خداداد حسینی \*\*\*

امیرمحمد کلایی \*\*\*\*

### چکیده

پایداری به یکی از اصلی‌ترین بخش‌های استراتژی کسب و کارها بدل شده است. شرکت‌ها می‌خواهند با به-کارگیری تکنیک‌ها و استراتژی‌های مربوطه در جهت پایداری، هم به خلق ارزش اقتصادی بپردازند و نیز به‌طور همزمان از اثرات منفی زیست‌محیطی کاسته و موضوعات اجتماعی را مدنظر قرار دهند. از طرفی نیز آنها برای اتصال به بازارهای جهانی و موفقیت در آنها ناگزیر از حضور در شبکه‌های مرزگستر بوده و لازم است پس از ایجاد و اصلاح مدل کسب و کار (م.ک.ک) (پایدار) خود منطبق با شبکه مورد فعالیت، به بهره‌مندی از فرصت‌های بازار بپردازند. این تحقیق از نوع تحقیقات مروری سیستماتیک و استنادی بوده و در آن پس از استخراج کلیدواژه‌های مرتبط از ادبیات تحقیق، با شکل‌گیری دستور جستجوی تحقیق و ورود آن به پایگاه داده اسکوپوس نسبت به ارائه پراچ‌ترین مقالات، نویسندگان، وابستگی‌های سازمانی، مجلات و... در نرم‌افزار بیبلیومتریکس اقدام گردید. هفت محور اصلی و برآیند پاسخ‌هایی که مقالات مرور شده به این محورها داده‌اند ارائه گردیده‌اند. این محورها عبارتند از: چگونگی رخداد پایداری در م.ک.ک، شبکه‌های کسب و کار و پایداری م.ک.ک، شکل‌گیری شبکه‌های کسب و کارها در م.ک.ک.پ، خلق ارزش در شبکه‌ها در م.ک.ک.پ، چالش‌های حضور م.ک.ک.پ در شبکه‌ها، عوامل مؤثر در موفقیت و شکست م.ک.ک.پ در شبکه‌ها، فرایند نوآوری در شبکه‌ها در م.ک.ک.پ. هدف از این مقاله بررسی نظام‌مند پیشینه پژوهشی در راستای ارائه تحلیل-های اخیرالذکر در جهت دسته‌بندی مضامین مورد مطالعه، روندهای مطالعاتی، آمارهای توصیفی مطالعات پیشین و پیشنهادات برای مدیران و تحقیقات آتی می‌باشد.

### واژگان کلیدی

مدل کسب و کار پایدار؛ شبکه‌سازی؛ مرور نظام‌مند؛ مطالعه استنادی؛ نرم‌افزار بیبلیومتریکس.

\* دانشجوی دکتری مدیریت راهبردی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

s.abbasnejad@modares.ac.ir

0000-0002-1847-5552

\*\* استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

moshabak@modares.ac.ir

0000-0001-8078-3989

\*\*\* استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

khodadad@modares.ac.ir

0000-0001-7435-3632

\*\*\*\* استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

colabi@modares.ac.ir

0000-0001-8603-177X

#### مقدمه

امروزه مشتریان در صنایع مختلف به دنبال محصولات پایدار می‌باشند و این طریقی است که پایداری می‌تواند دورنمای رقابتی کسب‌وکارها را دچار تحول نموده و آنها را مجبور به تغییر محصولات، فرایندها، فناوری‌ها و م.ک.ک خود نماید (Shakeel Mardani, Chofreh, Goni & Klemeš, 2020, pp. 1-14). ایجاد پایداری در م.ک.ک موضوع تحقیق بسیاری از محققین بوده است. نوآوری، نقطه آغازین ایجاد پایداری در م.ک.ک محسوب می‌شود (Reinhardt, Christodoulou, García & Gassó-Domingo, 2020, pp. 1-10)، زیرا که ایجاد تحول در منطقی که سازمان با توسل به آن به تولید و ارائه ارزش می‌پردازد مستلزم این است که م.ک.ک جدید مبتنی بر نوعی فرایند نوآورانه باشد (Shakeel Mardani, Chofreh, Goni & Klemeš, 2020, pp. 1-14). شرکت‌ها امروزه بیشتر به دنبال پایداری می‌باشند و مفهوم پایداری نیز ابعاد اقتصادی، اجتماعی و زیست-محیطی را مدنظر قرار می‌دهد از این رو شرکت‌ها به جهت ایجاد پایداری در مدل‌های کسب‌وکار خود گهگاه ناگزیر از حضور در شبکه‌های کسب‌وکار می‌باشند. آنها گهگاه برای دسترسی به منابع دانشی روز، به جهت ایجاد پایداری که ممکن است یک تنه امکان دستیابی به آنها وجود نداشته باشد وارد شبکه‌های همکاری می‌شوند و در این بین و به سبب حضور در شبکه مدیریت دانش می‌تواند یکی از بهترین استراتژی‌ها، جهت به-کارگیری مؤثر دانش به اشتراک گذاشته شده باشد (Halme & Korpela, 2014, pp. 547-566)؛ (Melane-Lavado & Álvarez-Herranz, 2020, pp. 20-28)؛ (Roome & Louche, 2015, p. 11).

حضور کسب‌وکارها در دل شبکه‌ها را می‌توان از دیدگاه‌های مختلفی مورد بررسی و مذاقه قرار داد زیرا که امر بسیار پیچیده‌ای می‌نماید. تحقیقات پیشین این پدیده را از منظر نظریه‌های شبکه<sup>۱</sup>، سیستم‌های زنده<sup>۲</sup>، مدیریت دانش، تئوری پیچیدگی، تئوری یادگیری، دیدگاه منبع‌محور، رویکرد نوآوری (Reypens, Lievens & Blazevic, 2016, pp. 1-11)، مدیریت دارائی‌های نامحسوس، نظریه وابستگی منابع، نظریه ذینفعان (Reypens, Lievens & Blazevic, 2016, pp. 1-11)، نظریه مبادله (Allee, 2009; Breuer & Lüdeke-Freund, 2014; Oskam, Bossink & de Man, 2018)، نظریه فرایند

(Heikkilä & Heikkilä, 2013; Reypens, Lievens & Blazevic, 2016) نظریه سرمایه اجتماعی (Tsai & Ghushal, 1998, pp. 464-476)؛ (مزارعی و همکاران، ۱۳۹۹؛ شهابی و همکاران، ۱۳۹۸)، نظریه شبکه اجتماعی و انتشار نوآوری (Anwar & Ali Shah, 2018, pp. 1-22)، منطق چیرگی خدمات<sup>۳</sup> (Gummesson & Mele, 2010; Jaakkola & Hakanen, 2013; Reypens, Lievens & Blazevic, 2016)، مورد بررسی قرار داده اند یا توصیه به بررسی این پدیده از چنین منظرهایی نموده اند.

با عنایت به اینکه سالها در خصوص دو متغیر این تحقیق تحقیقات زیادی صورت پذیرفته است، فلذا می توان به ارائه یک مطالعه مروری در این خصوص پرداخت و شاخص ها و اطلاعات لازم را مورد شناسایی قرار داد. مقاله حاضر جهت پوشش شکاف در این خصوص، دو هدف عمده را دنبال می کند: اولاً به دنبال ارائه تحلیل توصیفی از پژوهش های پیشین می باشد؛ ثانیاً معرفی موضوعات پژوهشی آتی و نیز روندهای مورد مشاهده در این زمینه.

#### ۱. مدل کسب و کار پایدار (م.ک.ک.پ) و شبکه کسب و کار

اوسکام و همکاران (۲۰۲۰) م.ک.ک.پ را نوع ویژه ای از م.ک.ک. در نظر می گیرند که به طور کلی چهار مشخصه بارز آنها عبارتند از:

۱. نوعی پایداری نهفته در خود دارند و به نوعی مبتنی بر پایدارمحوری<sup>۴</sup> می باشند؛
۲. این مدل چیزی فراتر از صرف ارزش های اقتصادی و ارزش های اجتماعی و زیست محیطی را نیز پیش می کشد و در دل خود دارد؛
۳. ایجاد یک م.ک.ک.پ نیازمند نوعی رویکرد نظام مند است، رویکردی که دربردارنده تفکر چرخه عمر، طراحی سیستم های محصول - خدمت و بازتاب آنها بر پیامدهای بالقوه م.ک.ک. جدید می باشد؛
۴. مدل های کسب و کار پایدار به طیف گسترده ای از ذینفعان اجتماعی و زیست محیطی می پردازد و صرفاً مشتری یا مصرف کنندگان نهایی را در نظر نمی گیرند (Oskam, Bossink & de Man, 2020, pp. 1-33).

اهمیت م.ک.ک.پ از این جهت می باشد که برخی دانشمندان حوزه کسب و کار بر این باورند که توسعه پایدار، از مسیر ایده های جدید کسب و کار یا م.ک.ک.پ ایجاد می شود.

تعاریف متعددی برای م.ک.ک.پ ذکر شده است. به‌عنوان مثال روزیگنولی و همکاران (۲۰۱۸) بیان می‌دارند م.ک.ک.پ «مدل کسب‌وکاری است که به واسطه ارائه ارزش فراگیرتر<sup>۹</sup> به مشتری، نوعی مزیت رقابتی ایجاد می‌کند و در توسعه پایدار سازمان و جامعه اثرگذار است» (Rossignoli & Lionzo, 2018, pp. 1-29). به‌طور کلی م.ک.ک.پ:

أ. مشتمل بر ابعاد اقتصادی، اجتماعی، زیست‌محیطی است؛

ب. توصیف‌کننده منطق چگونگی خلق، ارائه و کسب ارزش است؛

ت. دارای ذینفعان متعدد می‌باشد؛

ث. مزیت رقابتی می‌آفریند؛ و

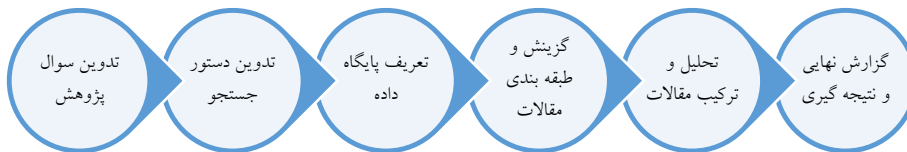
ج. هماهنگ‌کننده نوآوری‌های فناورانه و اجتماعی در سطح سازمان با پایداری، در سطح سیستم می‌باشد (Breuer & Lüdeke-Freund, 2014)؛ (Curtis & Mont, 2020)؛ (Laukkanen & Tura, 2020)؛ (Geissdoerfer, Vladimirova & Evans, 2018)؛ (Melane-Lavado & Álvarez-Herranz, 2020)؛ (Nosratabadi et al., 2019)؛ (Oskam, Bossink & de Man, 2018)؛ (Rossignoli & Lionzo, 2018)؛ (Velter, )؛ (Bitzer, Bocken & Kemp, 2020).

برخی نویسندگان بر این باورند که سازمان‌ها به خودی خود نمی‌توانند در جهت رسیدن به م.ک.ک.پ وارد عمل شوند و از این‌رو با قرارگیری در شبکه‌ها (که به نوعی ریسک ایجاد نوآوری در م.ک.ک.پ را بین چندین کسب‌وکار سرشکن می‌کند) می‌توانند از سایر مزایای آن نیز بهره‌مند گردند (Bocken, Short, Rana & Evans, 2014, p. 5)؛ (Rossignoli & Lionzo, 2018, p. 3). از سویی تئوری وابستگی به منابع نیز اشاره دارد که میزانی از وابستگی به منابع خارجی، کسب‌وکارها را تشویق به حضور در شبکه‌ای از کسب‌وکارها در جهت کاهش بخشی از این وابستگی به دلیل دسترسی به منابع، دانش و اطلاعات سایر بازیگران شبکه و نیز پایداری م.ک.ک.پ می‌نماید. این حضور می‌تواند منجر به تغییراتی در م.ک.ک.پ شرکت‌ها گردد و از این‌رو بیانگر اهمیت شبکه‌های همکاری در شکل‌گیری م.ک.ک.پ مبتنی بر الزامات شبکه می‌باشد (Oskam, Bossink & de Man, 2020, pp. 1-33). با عنایت به تعاریف شبکه می‌توان موارد زیر را به‌عنوان نقاط مشترک و تلاقی تعاریف بیان نمود:

۱. مجموعه‌ای ناهمگن از اعضا با توانایی‌های متفاوت و مکمل؛
  ۲. نوعی تعامل و ارتباط بین‌سازمانی؛
  ۳. همکاری داوطلبانه اعضا؛
  ۴. همکاری در پروژه‌های مشترک؛
  ۵. هدف مشترک؛
  ۶. استقلال اعضا؛
  ۷. تأثیر اعضا بر یکدیگر (Allee, 2009)؛ (Anwar & Ali Shah, 2018)؛ (Breuer & Heikkilä, 2014)؛ (Gummesson & Mele, 2010)؛ (Lüdeke-Freund & Heikkilä, 2013)؛ (Jaakkola & Hakanen, 2013)؛ (Melane-Lavado & Álvarez-Herranz, 2020)؛ (Rossignoli & Lionzo, 2018)؛ (اسدی‌فرد، ۱۳۹۸ و شهابی و همکاران، ۱۳۹۸).
- لزوم شکل‌گیری شبکه‌های جدید برای حمایت از مدل‌های کسب‌وکار نوظهوری که به دنبال بهره‌برداری از پتانسیل استراتژی‌های خدمت‌گرایی<sup>۱</sup>، جایگزین با سیستم غیرکاغذی مبتنی بر کامپیوتر<sup>۲</sup>، یا محلی و نیز اشکال مختلف مصرف پایدار می‌باشند، مشهود است (Barber, Beach & Zolkiewski, 2012, pp. 105-119). به دیگر عبارت، سازمان‌ها، علی‌الخصوص سازمان‌های فعال در صنایع با فناوری بالا، در جهت تأمین نیازهای پیچیده فناورانه خود و به دلیل اینکه باید مجهز به ترکیبی از مهارت‌ها و تخصص‌های مکمل باشند، نیازمند حضور در شبکه‌های همکاری می‌باشند (Ritala & Sainio, 2014, pp. 155-169) و دقیقاً همین نقطه است که می‌تواند منشأ اصلی خلق ارزش در شبکه برای شرکت‌های عضو باشد. به عبارتی شرکت‌ها به دلایلی از جمله کاهش هزینه‌های نوآرانه از جمله تحقیق و توسعه و نیز کاهش میزان عدم اطمینان خود به سمت شبکه‌ها اقبال نشان می‌دهند (Safdari Ranjbar, Rahmanseresht, Mantaghi & Ghazinoori, 2017, p. 5; Steinhardt, Manley, Bildsten & Widen, 2020).

## ۲. روش پژوهش

در این تحقیق و برای انجام یک مرور سیستماتیک از مراحل انجام مروری بر ادبیات دنیار و ترانفیلد<sup>۸</sup> (۲۰۰۹) استفاده شده است. مراحل انجام در شش مرحله به ترتیب شکل شماره (۱) می باشد.



شکل (۱): مراحل انجام مطالعه مرور نظام مند

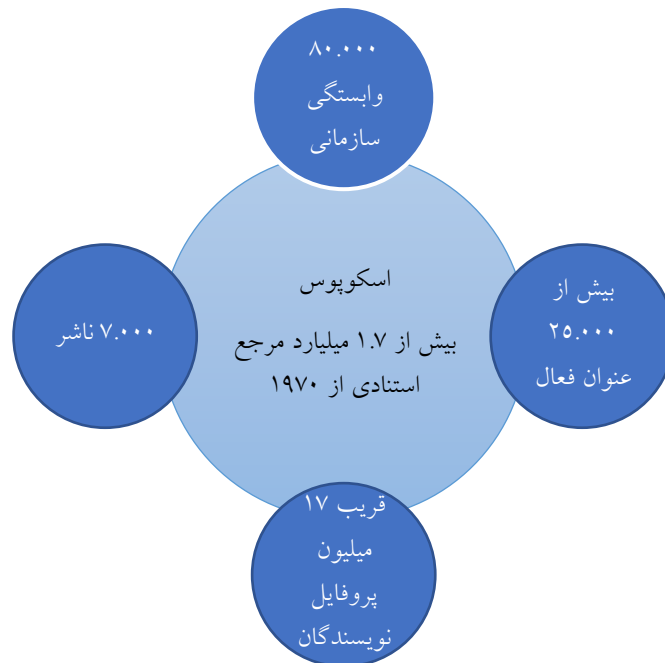
منبع: (Comin et al., 2020, p. 2031)

۱. تدوین سؤالات پژوهشی: یک پژوهش با یک یا چند سؤال پژوهشی شکل می گیرد که همواره به دنبال رفع یک مسأله می باشد از این رو در ابتدا و با هدف جستجو و گردآوری ورودی های مورد نظر نسبت به جستجوی کلیدواژه های اصلی پژوهش بدون هیچگونه محدودیتی (“Sustainable Business Model” AND “Business Network”) در گوگل اسکالر اقدام گردیده و با بررسی مقالات این حوزه سؤالات پژوهشی عمده شکل گرفتند. گوگل اسکالر از این رو که می تواند سریع و آسان نسبت به ارائه طیف گسترده ای از مقالات هدف را ارائه دهد و این امر چارچوب کلی در ذهن محقق شکل می دهد همچنین پیوندهای مقالات دسترسی آزاد را ارائه داده و جستجو در آن به سهولت امکان پذیر می باشد؛ به کار گرفته شده است.

۲. تدوین دستور جستجو: خروجی مرحله قبلی همچنین پژوهشگر را یاری می رساند تا با نگاهی بر پژوهش های پیشین در این حوزه بتواند کلیدواژه های مرتبط جهت شکل دهی به دستور جستجو پژوهش در راستای دسترسی به اصیل ترین مقالات در این حوزه شکل دهد. باید عنایت داشت که دستور جستجو باید به شکلی تدوین گردد که از سویی مقالات اضافی و نامرتبط را حذف نموده و در عین حال بتواند مقالات مرتبط و اصیل را ارائه دهد زیرا که ارکان تحقیق بر روی مقالات مورد جستجو قرار خواهد گرفت و از این رو از اهمیت بالایی برخوردار است. با بررسی های صورت پذیرفته دستور جستجوی زیر شکل گرفت که به تأیید چند نفر از خبرگان رسید:

TITLE-ABS-KEY (((("Sustainable Business model\*" OR "Business model for sustainability" OR "Business model innovation" OR "Innovative business model") AND ("Collaborat\*" OR "Network\*" OR "cooperat\*"))))

۳. پایگاه داده: اسکوپوس یکی از بزرگترین پایگاه‌های داده جهت بررسی ادبیات تولید شده در حوزه‌های پژوهشی می‌باشد که مروری جامع از تولیدات پژوهشی جهان در زمینه‌های علم، فناوری، علوم اجتماعی و سایر موارد ارائه می‌دهد. اسکوپوس به سرعت تحقیقات مرتبط و معتبر را پیدا می‌کند، متخصصان را شناسایی می‌کند و دسترسی به داده‌های معتبر، معیارها و ابزارهای تحلیلی را فراهم می‌کند و با استفاده از ابزارها و تجزیه و تحلیل‌های پیچیده، نتایج استنادی، مشخصات محققان و بینش‌های دقیقی را ایجاد می‌کند که منجر به تصمیمات، اقدامات و نتایج بهتری می‌گردد؛



شکل (۲): پایگاه استنادی اسکوپوس

منبع: (الزوریر، ۲۰۲۱)

۴. گزینش و طبقه‌بندی مقالات: پس از اجرای دستور جستجو در پایگاه داده منتخب، از تاریخ ۲۳ مرداد تا ۱۰ مهر ۱۴۰۰ (۱۴ آگوست تا ۲ اکتبر ۲۰۲۱) و پس از اصلاح



دستور جستجو نهایتاً ۸۷۲ خروجی ایجاد گردیدند که از بین این موارد جهت دسترسی به موارد دقیق و با اعتبار بالاتر، موارد جستجو از غربال زیر استفاده گردیده است که از این خروجی‌ها فقط مقالات (Article) و مطالعات مروری (Review) به زبان انگلیسی، انتخاب گردیدند. همچنین با توجه به اینکه واژه «Network» در سایر علوم مشتبهاتی مانند شبکه‌های اجتماعی، شبکه‌های کامپیوتری، شبکه‌های عصبی و... ایجاد می‌نمود فقط حوزه موضوعی «Business, management, accounting» انتخاب گردیده است. با این اوصاف تعداد خروجی نهایی به تعداد ۲۶۶ مقاله گردید. در این فرایند محققان نیز پیوسته به بررسی و غربال مقالات اقدام نموده‌اند به نحوی که در مرحله اول و پس از غربال مقالات توسط دو خبره نتایج در تقابل باهم قرار گرفتند و پس از حذف قطعی مقالاتی که در بررسی اولیه هر دو پژوهشگر حذف گردیده بودند به بررسی و بحث بر روی سایر مقالات پرداخته شد تا به یک جمع‌بندی مشخص برسیم. نتیجه نهایی در قالب ۱۰۸ مقاله ارائه گردیدند؛

۵. تحلیل مقالات: جهت تحلیل مقالات و نظر به ضعف موجود در زمینه استفاده از نرم‌افزارهای موجود در این حوزه جهت دستیابی به تحلیل دقیق‌تر، از نرم‌افزار بیلیومتریکس<sup>۹</sup> استفاده گردیده است. نرم‌افزارهای مختلفی برای تحلیل ارجاعات در سالیان اخیر ایجاد گردیده است که محققان جهت انتخاب بهترین نرم‌افزار تحلیل ارجاعات با قابلیت‌های به‌روز و منبع‌باز نسبت به بررسی نرم‌افزارهای مختلف اقدام نمودند. کامل‌ترین مقاله‌ای که در زمینه بررسی و مقایسه نرم‌افزارهای تحلیل ارجاعات وجود دارد مربوط به مطالعه مورال - مونوز و همکاران (۲۰۲۰)<sup>۱۰</sup> می‌باشد. آنها در مقاله خود با عنوان «مطالعه سیستماتیک نرم‌افزارهای موجود برای انجام یک مطالعه تحلیل استنادی»<sup>۱۱</sup> به مقایسه نرم‌افزارها مطرح این حوزه تخصصی پرداخته و نهایتاً نرم‌افزار بیلیومتریکس را به‌عنوان کامل‌ترین نرم‌افزار اعلام داشته‌اند؛

۶. گزارش نهایی: به عبارتی در این بند به ارائه برآیند پاسخ‌های داده شده به سؤالات از درون مطالعات با همان بررسی و مطالعه مقالات، برآیندی از پاسخ‌هایی که مقالات به این سؤالات داده بودند، ارائه می‌گردد.

### ۳. یافته‌ها

#### ۳-۱. تحلیل توصیفی

نتایج تحلیلی نشان می‌دهند:

ا. تعداد ۱۰۴ مقاله و ۴ مقاله مروری در این حوزه به رشته تحریر درآمده؛

ب. بازه زمانی مقالات از سال ۲۰۰۷ تا ۲۰۲۲ بوده؛

ت. در ۶۸ منبع به چاپ رسیده؛

ث. جمعاً ۳۸۷ کلیدواژه توسط ۲۸۴ نویسنده معرفی شده‌اند که از این تعداد

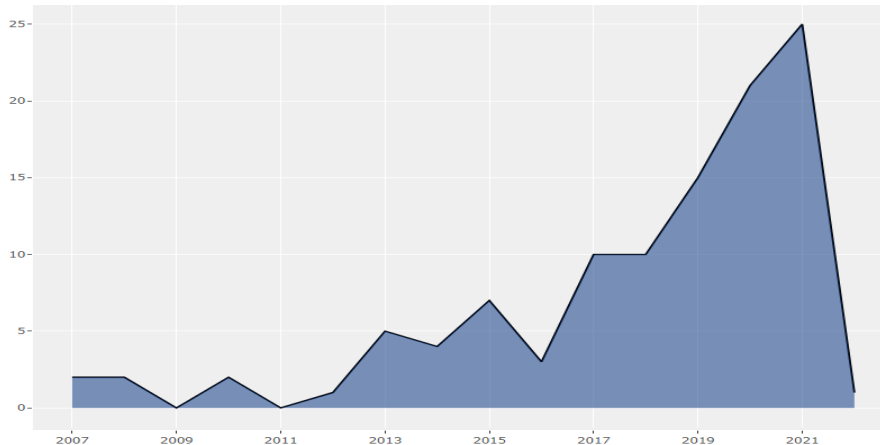
نویسنده، فقط ۸ نویسنده مقاله‌شان را صرفاً با نام خودشان به چاپ رسانده‌اند؛

ج. میانگین ارجاعات به ازای هر سند برابر ۳۰.۰۳ می‌باشد.

#### ۳-۱-۱. روند انتشار مقالات در این زمینه چگونه بوده و چه بینش‌هایی را می‌توان از آنها

حاصل نمود؟

آنگونه که در نمودار شماره (۱) نیز مشخص است از زمان انتشار اولین مقاله، این حوزه پیوسته شاهد رشد مستمری بوده است و نویسندگان و اندیشمندان به اهمیت این حوزه بیشتر واقف گشته‌اند تا جایی که از سال ۲۰۱۸ به بعد، تعداد مقالات منتشره نشان‌دهنده یک رشد صعودی فزاینده بیش از ۳۰۰ درصدی می‌باشد.



نمودار (۱): روند انتشار سالانه مقالات

منبع: (Aria & Cuccurullo, 2017, pp. 959-975)

۲-۱-۳. پر ارجاع ترین مقالات، مهم ترین پژوهشگران، کلیدواژه‌ها، مجلات و دانشگاه‌ها شناسایی مقالات و پژوهشگران و اطلاعات مرتبط در این خصوص می‌تواند راهنمای پژوهشگران جهت دستیابی به اصیل ترین مقالات و نویسندگان باشد. جدول شماره (۱) نشان‌دهنده مجلات برتر در این زمینه می‌باشد. اکثر مجلاتی که مقالات مرتبط در این زمینه تخصصی را به چاپ رسانده‌اند در کوارتر (۱)<sup>۱۲</sup> قرار دارند و این امر می‌تواند حاکی از اهمیت موضوع باشد که مجلات برتر نسبت به چاپ مقالات در این زمینه تخصصی اقدام نموده‌اند.

جدول (۱): مجلات برتر

ردیف	منبع	تعداد انتشار	نوع	ناشر	کشور	شاخص اچ (H Index)	کورتایلز (Quartiles)	فعالیت
۱	JOURNAL OF CLEANER PRODUCTION	۱۲	ژورنال	Elsevier Ltd.	انگلستان	۲۰۰	Q1	۱۹۹۳ تاکنون
۲	JOURNAL OF BUSINESS AND INDUSTRIAL MARKETING	۵	ژورنال	Emerald Group Publishing Ltd.	انگلستان	۶۷	Q1	۱۹۶۸ تاکنون
۳	BUSINESS AND SOCIETY	۴	ژورنال	SAGE Publications Ltd	انگلستان	۷۵	Q1	۱۹۶۰ تاکنون
۴	INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT	۴	ژورنال	Elsevier Inc.	آمریکا	۱۳۶	Q1	۱۹۷۱ تاکنون
۵	JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH	۴	ژورنال	Elsevier Inc.	آمریکا	۱۹۵	Q1	۱۹۷۳ تاکنون

منبع: (Aria & Cuccurullo, 2017, pp. 959-975)

رتبه‌بندی وابستگی‌های دانشگاهی نویسندگان مطابق جدول شماره (۲) می‌باشد. نظر به اینکه دانشگاه کمبریج در سال ۲۰۲۲ مطابق رتبه‌بندی کیو اس<sup>۱۳</sup>، در رتبه سوم دنیا قرار دارد و جلب توجه محققان یکی از برترین دانشگاه‌های دنیا علامتی از اهمیت بالای این موضوع پژوهشی دارد.

جدول (۲): دانشگاه‌های با تعداد بیشترین مقاله

ردیف	واپستگی	کشور	تعداد مقاله
۱	UNIVERSITY OF CAMBRIDGE	انگلستان	۵
۲	BINA NUSANTARA UNIVERSITY	اندونزی	۴
۳	UNIVERSITY OF KASSEL	آلمان	۴
۴	AMSTERDAM UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES	هلند	۳
۵	VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM	هلند	۳

منبع: (Aria & Cuccurullo, 2017, pp. 959-975)

شایان ذکر است کشور ایتالیا با ۲۳، آلمان با ۲۲، انگلستان با ۱۷، چین با ۱۶ و فنلاند با ۱۵ تولید علمی جز ۵ کشور برتر در لیست تولیدات علمی این حوزه تخصصی قرار دارند. هر چند مقالات با مبدأ کشور انگلستان با ۶۸۸ ارجاع، استرالیا با ۵۳۳، ایالات متحده با ۳۷۸، فنلاند با ۳۷۸، سوئد با ۱۵۴ دارای بیشترین ارجاعات به مقالات می‌باشند. تاکنون از کشور عزیزمان در این لیست مقاله‌ای منتشر نشده است.

شناخت مهم‌ترین نویسندگان در این حوزه تخصصی می‌تواند کمک حال پژوهشگران در شناخت و نیز ایجاد شبکه‌های نویسندگی آتی گردیده و نیز محققان می‌توانند با پیگیری این نویسندگان نسبت به پیگیری مقالات چاپ‌شده آنها در شبکه‌هایی مانند گوگل اسکالر اقدام نمایند. ذیلاً پنج نویسنده اول در این حوزه به شرح زیر ارائه می‌گردد.

جدول (۳): نویسندگان با بیشترین مقالات

ردیف	نویسنده	تعداد انتشار در حوزه مورد جستجو	وابستگی سازمانی	مجموع انتشارات	مجموع ارجاعات
۱	پاتریک اسپیت <sup>۱۴</sup>	۳	دانشگاه کاسل آلمان	۵۴	۱۴۶۹
۲	روبین بل <sup>۱۵</sup>	۲	دانشگاه وورستر انگلستان	۲۵	۲۶۱
۳	نانسی بوکن <sup>۱۶</sup>	۲	دانشگاه ماستریخت هلند	۸۲	۶۹۹۲
۴	بارت بوسنیک <sup>۱۷</sup>	۲	دانشگاه ریچ آمستردام هلند	۵۶	۱۳۰۵
۵	فرانسسکا کاپو <sup>۱۸</sup>	۲	دانشگاه بیکوکا میلان ایتالیا	۶	۱۶

منبع: (Aria & Cuccurullo, 2017, pp. 959-975)

## ۳-۲. تحلیل محتوایی

### ۳-۲-۱. پایداری در م.ک.ک چگونه اتفاق می‌افتد؟

دبرناردی و تیرابنی<sup>۱۹</sup> بیان می‌دارند که طراحی م.ک.ک.پ از مسیر طراحی نوعی پیشنهاد ارزش پایدار جامعه محور<sup>۲۰</sup> می‌گذرد. آنها در پژوهش خود به این نتیجه رسیده‌اند که دو عامل اصلی در پیاده‌سازی م.ک.ک.پ در جامعه مورد پژوهش تأثیرگذار می‌باشند که عبارتند از:

۱. تسهیم دانش بالا فیما بین اعضا؛
  ۲. توزیع مؤثر بهترین اقدامات<sup>۲۱</sup> بین اعضا (Nosratabadi et al., 2019, pp. 1-31).
- مطالعات مختلف نشان می‌دهند که برای پایداری م.ک.ک.ک، ایجاد بستری<sup>۲۲</sup> نوآورانه اجتناب ناپذیر است (Melane-Lavado & Álvarez-Herranz, 2020, pp. 1-26). ادبیات این حوزه حاکی از این است که نوآوری‌ها و مدل‌های کسب‌وکار بدیع، اغلب، مستلزم جلب همکاری و یادگیری خارج از مرزهای سازمانی یک شرکت می‌باشند (Heikkilä & Heikkilä, 2013, p. 142; Roome & Louche, 2015, p. 2). به عبارتی همکاری و تشریک مساعی با سایرین می‌تواند این فرایند را تسریع نماید (Stubbs & Cocklin, 2008, pp. 103-127). به زعم بالدازار و همکاران<sup>۲۳</sup> (۲۰۲۰) با ارائه اصولی برای نوآوری کاربر محور<sup>۲۴</sup> می‌توان یک چارچوب کاربردی برای طراحی م.ک.ک.پ فراهم آورد، به نحوی که با مشارکت مشتریان بالقوه در یک فرایند تکرارپذیر با طراحی پیشنهاد ارزش، بتوان منافع سازمان و جامعه را فراهم ساخت (pp. 446-460). هر چند برای ایجاد پایداری در خلق و ارائه ارزش در م.ک.ک.پ، در ابتدا بهتر است سازمان میان اهداف کسب‌وکار، ارزش‌ها و اعتقادات پرسنل، ارتباط مؤثری برقرار نماید (Morioka et al., 2018, pp. 76-88). از نقش رهبران رابطه‌ای و علی‌الخصوص مصرف‌کنندگان نهایی<sup>۲۵</sup> در فرایند طراحی پایداری م.ک.ک.ک نیز در ایجاد پایداری نباید غافل ماند، زیرا که ارزش؛ هسته اصلی م.ک.ک.ک می‌باشد و اغلب فعالیت‌های بازاریابی در جهت شناسایی نیازهای مشتریان در جهت گنجاندن ارزش‌های مدنظر وی در نحوه خلق و ارائه ارزش می‌باشد. ماهیت صنایع نیز در انتخاب مدلی که می‌تواند اهداف پایداری را برآورده نماید، بسیار تأثیرگذار است. استفاده از فناوری‌های دیجیتال در صنایع پزشکی و درمانی به‌عنوان

راهکاری برای طراحی پیشنهاد ارزش در راستای نیل به م.ک.ک.پ مطرح شده است. در زنجیره تأمین نیز تشریک مساعی و شبکه‌ها می‌توانند با هم‌افزایی شرکت‌های حاضر در حلقه بسته زنجیره تأمین، منتج به پایداری مدل کسب‌وکار گردند که در جای خود باعث کاهش اثرات زیست‌محیطی و بهبود عملکرد اقتصادی و اجتماعی می‌گردند (Nosratabadi et al., 2019, pp. 1-31). نهایتاً کلایی (۱۳۹۹) در تحقیقات خود به ارائه ابعاد م.ک.ک.پ پرداخته است که عبارتند از: نوآوری، عوامل اقتصادی، رهبری مشارکتی، خلق ارزش مشترک، حاکمیت شرکتی (صص. ۱۱۶-۱۳۴).

### ۲-۳. آیا شبکه‌های کسب‌وکار می‌توانند منجر به پایداری م.ک.ک.پ شوند؟

شرکت‌ها به جهت ایجاد پایداری در مدل‌های کسب‌وکار خود گهگاه ناگزیر از حضور در شبکه‌های کسب‌وکار می‌باشند. آنها گهگاه برای دسترسی به منابع دانشی روز، به جهت ایجاد پایداری که ممکن است به تنهایی امکان نیل به آن را نداشته باشند، وارد شبکه‌های همکاری می‌شوند و در این بین و به سبب حضور در شبکه، مدیریت دانش می‌تواند یکی از بهترین استراتژی‌ها، جهت به‌کارگیری مؤثر دانش به اشتراک گذاشته شده باشد (Halme & Korpela, 2014; Melane-Lavado & Álvarez-Herranz, 2020, p. 4; ) (Roome & Louche, 2015, p. 11)، زیرا که توسعه پایدار نیازمند مهارت‌ها، شایستگی‌ها و منابع جدیدی می‌باشد که ممکن است سازمان‌ها در برخی از حوزه‌ها مانند حوزه فناوری، لزوماً دارای چنین مهارت‌ها و منابع و سازوکارهایی نباشند که در چنین مواقعی می‌توانند از ظرفیت مشارکت سایر شرکت‌های فعال استفاده نمایند (Bocken, Short, 2018, p. 3; Rossignoli & Lionzo, 2018, p. 8; Rana & Evans, 2014, p. 8)، به این دلیل که مدل‌های تشریک مساعی و شبکه‌سازی می‌توانند پیامدهای مثبتی بر م.ک.ک.پ داشته باشند (Barber, Beach & Zolkiewski, 2012; Chesbrough & Schwartz, 2007, p. 59; Comin et al., 2020). به عبارتی، سازمانی که م.ک.ک.پ را پذیرفته است در تلاش برای توسعه شایستگی‌های ساختاری و فرهنگی داخلی در جهت دستیابی به پایداری سطح شرکت از یک سو؛ و از دیگر سو مشارکت و همکاری با ذینفعان کلیدی جهت حصول پایداری برای سیستمی که بخشی از آن است، می‌باشد (Stubbs & Cocklin, 2002).

اثربخشی بیشتری دارد (Giesen, Berman, Bell & Blitz, 2007, pp. 27-33). جالب اینکه استراتژی شبکه‌سازی در سازمان‌های با قدمت بیشتر، ذات ماهیت شبکه در تعریف مدل‌های کسب‌وکار نهفته است. به عبارتی؛ یکی از جوانبی که مدل‌های کسب‌وکار با آنها سروکار دارد به چگونگی یکپارچگی<sup>۲۶</sup> زنجیره ارزش یک شرکت با زنجیره ارزش سایر شرکت‌ها در یک شبکه ارزش می‌پردازد (Bocken, Short, Rana & Evans, 2014, pp. 42-56). زیرا که هر شرکتی، دارای شبکه‌ای از ارتباطات درهم تنیده می‌باشد که این امر از زنجیره ارزش آن شرکت گرفته تا سیستم توزیعی و مشتریانش را در بر می‌گیرد (Chesbrough & Schwartz, 2007, pp. 55-59). سامر (۲۰۱۲)<sup>۲۷</sup> تأکید می‌کند که م.ک.ک.پ فراتر از تمرکز بر شرکت است و برای نوآوری م.ک.ک. نوعی دیدگاه وسیع‌تر مرتبط با شبکه ارزش اجتناب‌ناپذیر است (Bocken, Short, Rana & Evans, 2014, p. 5; Giesen, Berman, Bell & Blitz, 2007). برخی نویسندگان بر این باورند که سازمان‌ها به خودی خود نمی‌توانند در جهت رسیدن به م.ک.ک.پ وارد عمل شوند و از این رو با قرارگیری در شبکه‌ها (که به نوعی ریسک ایجاد نوآوری در م.ک.ک. را بین چندین کسب‌وکار سرشکن می‌کند) می‌توانند از سایر مزایای آن نیز بهره‌مند گردند (Bocken, Short, Rana & Evans, 2014, p. 5)؛ (Chesbrough & Schwartz, 2007, p. 57)؛ (Roome & Louche, 2015, p. 4)؛ (Rossignoli & Lionzo, 2018, p. 3).

### ۳-۲-۳. مراحل شکل‌گیری شبکه‌های کسب‌وکارها کدامند؟

اسدی‌فرد درخصوص شکل‌گیری شبکه‌ها به بیان دو الگوی مختلف از بالا به پایین (رسمی) و از پایین به بالا (غیر رسمی) می‌پردازد و تصریح می‌کند که در حالت اول شبکه‌ها به‌عنوان یک ابزار سیاسی و عمدتاً با دخالت یک نهاد دولتی و در حالت دوم فیما بین کسب‌وکارها و به صورت خودجوش ایجاد می‌شوند (شهابی و همکاران، ۱۳۹۸، صص. ۹-۳۶). برخی از دانشمندان این حوزه عامل اصلی تمایل سازمان‌ها به شبکه‌ها را کاهش عدم اطمینان و نیز دسترسی به مجموعه دانشی و فناوری می‌دانند. این امر علی‌الخصوص در صنایعی که نیازمند سطح بالایی از عدم اطمینان یا فناوری‌های پیچیده و نو هستند، اهمیت بیشتری می‌یابد (اسدی‌فرد، ۱۳۹۸، صص. ۳۳۳-۳۴۶).

سازمان‌ها به هنگام حضور اولیه خود در شبکه‌ها به دلایلی که قبلاً از نظر گذشتند و نیز قرارگیری در ابتدای مسیر مرزگستری خودشان، ممکن است دچار تداخل منافع با سایر شرکت‌ها باشند از این رو می‌توان با ایجاد ارزش‌های مشترک در شبکه و نیز برگزاری جلسات هماهنگی شبکه (Velter, Bitzer, Bocken & Kemp, 2020, pp. 1-36) یا توافقات مستمر (دویت و میر، ۱۳۹۷) داشتن نوعی دیدگاه بلند مدت، حضور افراد دلسوز و متعهد یا همان پیش‌برنده توانمند اولیه (اسدی‌فرد، ۱۳۹۸، صص. ۳۳۳-۳۴۶)، ایجاد جوّ سودمند برای تمامی اعضا (Melane-Lavado & Álvarez-Herranz, 2020, pp. 1-26)، بخشی از این تناقضات را رفع نمود. همچنین باید در نظر داشت که حضور اولیه در شبکه‌ها مستلزم این است که این حضور به تأیید اعضای شبکه برسد (اسدی‌فرد، ۱۳۹۸، صص. ۳۳۳-۳۴۶).

ولتر و همکاران (۲۰۲۰)، محتوا و فرایند را در مراحل شکل‌گیری شبکه مورد شناسایی قرار داده‌اند. آنها بیان می‌دارند که عناصری از جمله اهداف حضور در شبکه، ارائه فهم و معنای گسترده‌تری از ارزش و نقش‌ها و فعالیت‌های تجسم‌یافته از حضور در شبکه همکاری به‌عنوان محتوا مدنظر قرار می‌گیرند. همچنین شناسایی و اختلاط ناسازگاری در طول مرزهای سازمان‌های عضو شبکه و مذاکره در مورد این اختلاط و نهایتاً تغییر مرزها برای حضور در شبکه‌ها بخشی از فرایند کار می‌باشد (Velter, Bitzer, Bocken & Kemp, 2020, pp. 1-36).

اسدی‌فرد (۱۳۹۸) به نقل از بوچل و راتب، فرایند شکل‌گیری شبکه‌ها را به چهار مرحله به شرح زیر تقسیم می‌کند:





### شکل (۳): فرایند شکل گیری شبکه ها

منبع: (اسدی فرد، ۱۳۹۸، شهابی و همکاران، ۱۳۹۸، Roome, Barber, Beach & Zolkiewski, 2012; Louche, 2015)

به مرور و ادامه فرایند نوآوری در شبکه، امکان تعدیل، ورود و خروج اعضا به شبکه امکانپذیر می گردد. به عبارتی با خروج اعضا از شبکه، سایر اعضا متوجه شکاف در شایستگی های شبکه می گردند که این امر می تواند مقدمه ای برای ورود اعضای جدید به شبکه قرار گیرد. به همین نحو نیز اعضای فعلی نیز می توانند از شبکه خارج گردند (Heikkilä & Heikkilä, 2013, pp. 133-147). این امر به تعبیر روزیگنولی و همکاران (۲۰۱۸) به عنوان یکی از وظایف کمیته مدیریت شبکه<sup>۲۸</sup>، تعریف شده است تا بدین نحو بتواند پیوسته به کنترل پرداخته و به شناسایی تازه واردان به شبکه و گزینش آنها در راستای جهت دهی به پیشنهاد ارزش شبکه پردازد (Rossignoli & Lionzo, 2018, pp. 1-29). جاکولا و هاکنن (۲۰۱۳) از آن با عنوان بازیگر هم افزا<sup>۲۹</sup>، یاد می کنند که وظیفه

اداره پروژه، ارتباط با بازیگران، هماهنگی بازیگران داخلی و خارجی، هماهنگی و گزینش تأمین‌کنندگان، ادغام منابع آنها در قالب یک ماهیت جدید می‌باشد ( Jaakkola & Hakanen, 2013, pp. 47-58). این در حالی است که به زعم لوزانو (۲۰۰۷)، چنانچه عضوی وارد شبکه و روابط همکاری گردد که دارای رفتارهای خودخواهانه، تفکر فردگرایی یا به عبارتی به دنبال گرفتن سواری مجانی از سایر اعضا باشد، این امر منجر به ایجاد نیازهای متناقض بین اعضا شده و تعارضاتی را پیش خواهد آورد ( Lozano, 2007, pp. 370-381).

#### ۴-۲-۳. خلق ارزش در شبکه‌ها چگونه رخ می‌دهد؟

نحوه خلق و کسب ارزش حول یک ارزش پیشنهادی قلب م.ک.ک.پ می‌باشد که بر تهیه و/یا تولید ارزش بیشتر، نسبت به هزینه ترکیب منابع به کار گرفته شده در تولید آن، اشاره دارد (Oskam, Bossink & de Man, 2020, pp. 1-33). بازاریابی معاصر بر خلاف دیدگاه قبل‌تر که بر این اعتقاد بود ارزش توسط یک سمت تولید و به وسیله سمت دیگر به مصرف می‌رسد بر این باور است، ارزش پدیده‌ای است که مشترکاً خلق شده و از خلال تعاملات فی‌مابین با تلفیق منابع بین بازیگران دخیل، ظهور می‌یابد ( Jaakkola & Hakanen, 2013, pp. 47-58). به عبارتی ارزش همیشه به صورت مشترک خلق می‌شود و تمامی بازیگران اجتماعی و اقتصادی، اشتراک منابع برای خلق ارزشی مشترک می‌باشند ( Halme & Korpela, 2014, pp. 547-566; Reypens, Lievens & Blazevic, 2016, pp. 40-50). ارزش در شبکه به دلیل تأثیرگذاری متقابل شبکه بر م.ک.ک. و بالعکس، نیازمند دیدگاهی متفاوت و چندگانه است. به عبارتی برخلاف آنچه که از تعریف م.ک.ک. برمی‌آید که صرفاً محدود به داخل سازمان باشد، اینگونه نیست، و م.ک.ک. مشتمل بر تأمین‌کنندگان، کانال‌های توزیعی، شرکا و سایرین نیز می‌باشد. به همین ترتیب، حضور در شبکه‌ها، در قالب ایجاد ارزشی فراتر از مرزهای سازمانی، با مشارکت ذینفعان امری ضروری می‌نماید. شبکه‌ها خلق ارزش را تسهیل می‌نمایند فلذا استفاده از شبکه ارزش در این مورد نیز خالی از لطف نمی‌باشد ( Oskam, Bossink & de Man, 2018, pp. 555-566). البته نباید از یاد برد که م.ک.ک. در دل شبکه‌ها نیز دچار تحول و تغییر می‌گردد که این امر طی یادگیری‌های متقابل اعضا و نیز مذاکرات فی‌مابین آنها صورت می‌پذیرد

Barber, Beach & Zolkiewski, 2012, pp. 105–119; Heikkilä & Heikkilä, 2013, ) pp.133-147) که می‌تواند در قالب تبادلات محسوس مانند تعاملات رسمی و مبتنی بر قرارداد، که به صورت مستقیم به درآمدزایی یا سرمایه‌گذاری ختم می‌شود، و تبادلات نامحسوس که مشتمل بر تمامی تعاملات اطلاعاتی، پشتیبانی، و سایر منافع غیر رسمی و اغلب موقتی می‌باشند رخ دهد ( Oskam, Bossink & de Man, 2018, pp. 555-566).

شبکه‌ها به شیوه‌های مختلفی ارزش خلق می‌کنند که می‌توان به سرمایه اجتماعی (Tsai & Ghushal, 1998, pp. 464-476) و (مزارعی و همکاران، ۱۳۹۹، صص. ۱-۱۶)، کاهش هزینه‌ها، ایجاد نوآوری و بهبود فرایندها اشاره نمود. مزیت رقابتی ( Anwar & Ali Shah, 2018, pp. 1-22; Chesbrough & Schwartz, 2007, pp. 55-59) و (نقی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۹، صص. ۳۷-۴۸) نمودی دیگر از ارزشی است که در شبکه می‌تواند رخ نماید، که اساساً از اشتراک منابع دانشی سازمان‌ها پدید می‌آید ( Halme & Korpela, 2014; Lawson, Guthrie, Cameron & Fischer, 2008). به عبارتی، چون سازمان‌های حاضر در شبکه‌ها در حال فعالیت و همکاری در بسترهای مختلفی دانشی می‌باشند، چنین بستری آنها را قادر می‌سازد تا بتوانند دانش جذب شده را با هم ترکیب نمایند (Melane-Lavado & Álvarez-Herranz, 2020, pp. 1-26).

به‌طور کلی آنگونه که از نظر گذشت، خلق مشترک ارزش نوعی فرایند تکرار شونده

و مشارکتی می‌باشد که در سه سطح وابسته به هم رخ می‌دهد:

۳. در سطح شبکه:	۲. در سطح روابط فیما بین:	۱. در سطح انفرادی:
<ul style="list-style-type: none"> <li>منابع در قالب مجموعه ای بزرگ تر در هم می آمیزند که این امر به وسیله الگوی فعالیت ها از طریق شبکه ای از اعضا رخ می دهد. این ادغام راهکارهای جدیدی را برای مشتریان ارائه می دهد که به تنهایی قابل ارائه نبودند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>خلق ارزش مشترک از طریق تعامل و تشریک مساعی بین اعضا ایجاد می گردد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>هر یک از اعضا به صورت انفرادی فعالیت هایی را برای سهم شدن و دریافت منابع صورت می دهند، به نحوی که طرفین در تبادل ایجاد شده نوعی منفعت ادراک نمایند.</li> </ul>

شکل (۴): سه سطح خلق مشترک ارزش

منبع: (Jaakkola & Hakanen, 2013, pp. 47-58)

ارزش والا برای شبکه توسط شرکت‌هایی ایجاد می‌شود که صاحبان برندها می‌باشند (Heikkilä & Heikkilä, 2013, pp. 133-147).

### ۳-۲-۵. چالش‌های حضور م.ک.ک.پ در شبکه‌ها کدامند؟

به موازات رشد شبکه‌ها، حاکمیت و سازمان شبکه و فعالیت‌ها و اعضای آن نیز رشد می‌یابد و علاوه بر ایجاد وابستگی فیما بین شرکت‌ها، نوعی وابستگی به سازمان و حاکمیت شبکه نیز ایجاد می‌شود (Rossignoli & Lionzo, 2018, pp. 1-29).

نیاز به ایجاد نوعی هم‌راستایی بین منافع گهگاه متناقض ذینفعان، اختلافات ظاهراً آشتی‌ناپذیر در اهداف سازمان‌های همکار، منطق سازمانی متفاوت، چارچوب‌های ارزشی، هنجارها و انتظارات متفاوت، ناآشنایی و سوءظن متقابل، اختلافات فرهنگی و سوءتفاهم‌ها (Velter et al., 2020, pp. 1-36).

از دست رفتن کنترل، عدم تعادل ناشی از یکپارچگی در شبکه، دانش گسترده و زائد، در برخی موارد وابستگی منابع و از دست رفتن قدرت مذاکره، مسائلی درخصوص هماهنگی و ارتباطات و انتقال منابع و ازاین‌رو نیازمند سرمایه انسانی با کیفیت‌تر (Melane-Lavado & Álvarez-Herranz, 2020, pp. 1-26).

لزوم تعامل مطلوب انسان‌ها در سازمان‌ها از یک سو و سازمان‌ها در شبکه از سوی دیگر (Allee, 2009, pp. 427-442).

حضور شرکت‌ها از حوزه‌های مختلف، دشواری تسهیم اطلاعات و بالتیجه کاهش اعتمادپذیری (مزارعی و همکاران، ۱۳۹۹، صص. ۱-۱۶). هزینه‌های مربوط به هماهنگی بین اعضا و هزینه‌های آسیب‌پذیری (این هزینه‌ها مربوط به حفاظت منابع اصلی سازمان از سایرین می‌شود)، تناقضات فیما بین اعضا (Lozano, 2007, pp. 370-381).

### ۳-۲-۶. عوامل مؤثر در موفقیت و شکست م.ک.ک.پ در شبکه‌ها کدامند؟

مطالعات گوناگون شبکه‌سازی نشان می‌دهد که شبکه‌ها به دلایل زیر می‌توانند موفق باشند:

۱. آزادی عمل اعضا در شبکه، علی‌الخصوص در زمینه اقتصادی؛

۲. روابط اجتماعی تنگاتنگ فیما بین اعضای شبکه؛ (Lawson, Guthrie, Cameron)

(& Fischer, 2008)

۳. ناهمگونی<sup>۳۰</sup>، چگالی شبکه<sup>۳۱</sup> و کاربرد شیوه‌های ادغام دانش<sup>۳۲</sup> (Melane-Lavado & Álvarez-Herranz, 2020, pp. 1-26)؛
۴. مشارکت فعال اعضا، مذاکرات رو در رو که باعث تماس‌های مرتب بین اعضا می‌گردد (Stubbs & Cocklin, 2008, pp. 103-127)؛
۵. روابط بلند مدت: ایجاد اعتماد متقابل فیما بین اعضا در یک شبکه یکی از عوامل اصلی شکل‌گیری و رشد آن محسوب می‌شود از این رو این اعتماد در دیدارهای پی‌درپی و مستمر بنیان خواهد گرفت فلذا نوعی رویکرد بلندمدت می‌تواند به‌عنوان یکی از عوامل موفقیت آن به حساب آید؛
۶. حضور افراد متعهد و دلسوز<sup>۳۳</sup>: حضور پیش‌برنده توانمند اولیه<sup>۳۴</sup> به‌عنوان محوری که اعضا را گرد هم می‌آورد و باعث اتحاد و موفقیت شبکه می‌گردد؛
۷. شروع کار با نیازهای اساسی اعضای مشارکت‌کننده شبکه؛
۸. ایجاد نوعی مشروعیت ارتباطی در مراحل اولیه شکل‌گیری شبکه توسط مدیران؛
۹. بررسی دوره‌ای و مستمر عملکرد بر اساس کارکردهای مورد انتظار قبلی؛
۱۰. مشارکت و تسهیم در شبکه (Melane-Lavado & Álvarez-Herranz, 2020, pp. 1-26).
- از دیگر سو عوامل اثرگذار بر شکست شبکه‌ها نیز عبارتند از:
۱. ممکن است به دلیل عجله مدیران در شکل‌گیری و ایجاد همکاری فیما بین و با تفکر اینکه می‌توانند با تزریق منابع بیشتر باعث شکل‌گیری سریع‌تر شبکه گردند باعث شوند شکل‌گیری شبکه روند تدریجی طبیعی خود را طی نکند و دچار شکست گردد؛
  ۲. در فرهنگ‌های کشورهای توسعه نیافته یا در حال توسعه که معمولاً در آنها مشارکت کمتر مورد تأکید است، شاهد شکل‌گیری کمتر شبکه‌های همکاری هستیم (Melane-Lavado & Álvarez-Herranz, 2020, pp. 1-26)؛
  ۳. سنت‌های قدیمی هر یک از اعضا؛
  ۴. رفتارهای فرصت‌طلبانه هر یک از اعضا؛
  ۵. ایجاد شکاف در اهداف هر یک از اعضای مشارکت‌کننده در شبکه؛
  ۶. فقدان دبیرخانه‌ای مستقل و پویا؛

۷. نبود درک مشترک از اهداف و شکل گیری شبکه (اسدی فرد، ۱۳۹۸، صص.

۳۴۶-۳۳۳).

### ۲-۳. فرایند نوآوری در شبکه‌ها چگونه است؟

شبکه‌ها نوعی طرح سازمانی متفاوت برای نوآوری با فرایندهای منحصربفردی در نظر گرفته می‌شوند که این امر، آن را از سایر طرح‌ها سازمانی متمایز می‌نماید (Reypens, Lievens & Blazevic, 2016, pp. 1-11).

نوآوری یکی از اهداف اصلی کسب و کارها برای حضور در شبکه کسب و کار می‌باشد. چسبروگ (۲۰۰۲) مفهوم شبکه‌های نوآوری را از طریق اصطلاح نوآوری باز ارائه داده است، که همکاری برای نوآوری در دل شبکه‌های گسترده عمودی و افقی مشتریان، استارت‌آپ‌ها، تأمین‌کنندگان و رقبا، از خصوصیات بارز آن می‌باشند (Arana & Castellano, 2010, pp. 103-109). نوآوری در شبکه‌ها نتیجه جریان مناسب و به اشتراک گذاری آن فیما بین اعضای شبکه بوده و نیازمند فعالیت‌های مختلفی در حوزه‌های جذب اعضا، پیکره‌بندی و تنظیم شبکه، راهبری و مدیریت روابط فیما بین، بودجه‌بندی و مدیریت پروژه‌های مشترک می‌باشد که لزوم حضور نوعی مدیریت هماهنگ و یکپارچه همانند یک راهبر در شبکه را پررنگ‌تر می‌سازد (شهابی و همکاران، ۱۳۹۸، صص. ۹-۳۶). نوع دیگر نوآوری و جریان دانشی می‌تواند در قالب ترکیب تقسیم کار نوآورانه رخ دهد. این امر نوعی بازترکیب دانش‌های اعضای شبکه با مسائل و راه‌حل‌هاست (Heikkilä & Heikkilä, 2013, pp. 133-147) و (اسدی فرد، ۱۳۹۸، صص. ۳۴۶-۳۳۳). نوآوری در شبکه می‌تواند به مراتب بیشتر رخ دهد و میزان آن به تنوع مهارت‌ها و شایستگی‌های اعضای شبکه بستگی دارد. همچنین تمرکز بر مبانی نوآوری مشترک در شبکه، که به موازات کاهش هزینه‌های ذینفعان درگیر، ارزش جدیدی را خلق می‌کند، به مراتب بیشتر است. تغییرات تدریجی ایجاد شده در ساختارها، فناوری‌ها، محصولات یا خدمات و رویکردهای هر یک از اعضای شبکه، در مجموع می‌تواند اثرات نوآورانه به مراتب بیشتری داشته باشد (Lindgren et al., 2010, pp. 122-137). ورود و خروج اعضا به شبکه می‌تواند به‌عنوان نقطه قوت و به صورت کنترل‌شده در شبکه رخ دهد، چون باعث ایجاد نوآوری‌های جدید در شبکه می‌گردد. اهمیت این امر به حدی است

که کمیته مدیریت شبکه باید به شناسایی پتانسیل‌های نوآوری شبکه و اعضا، و نیز تأیید تازه واردان به شبکه با بررسی ظرفیت‌های آنها پردازند (Anwar & Ali Shah, 2018, pp. 1-22; Rossignoli & Lionzo, 2018, pp. 694-704).

### نتیجه‌گیری

در این تحقیق و برای انجام یک مرور سیستماتیک از مراحل انجام مروری بر ادبیات دنیار و ترانفیلد (۲۰۰۹)<sup>۳۵</sup> استفاده شد. دستور جستجو در پایگاه داده مورد جستجو قرار گرفت که نهایتاً طی چند مرحله رفت و برگشت و اصلاح دستور جستجو، نتایج کلی به شرح جدول شماره (۴) و (۵) ارائه می‌گردد:

جدول (۴): دورنمای کلی مقالات

خروجی اولیه	خروجی نهایی	مجله با بیشترین چاپ مقالات	بیشترین وابستگی‌های دانشگاهی محققان	بیشترین میزان تولیدات علمی
۸۷۲	۱۰۸	JOURNAL OF CLEANER PRODUCTION	دانشگاه کمبریج	کشور ایتالیا

منبع: یافته‌های پژوهش

نتایج حاکی از آن است که از سال ۲۰۱۸ به بعد، تعداد مقالات منتشره نشان دهنده یک رشد صعودی فزاینده بیش از ۳۰۰ درصدی می‌باشد. بررسی محتوایی مقالات منتخب نشانگر هفت مضمون اصلی مورد پژوهش بود. که در جدول شماره (۵) ارائه می‌گردند:

جدول (۵): خلاصه نتایج تحقیق

تسهیم بالای دانش و توزیع مؤثر بهترین اقدامات بین اعضا، بستر نوآورانه، جلب همکاری و یادگیری خارج از مرزهای سازمانی یک شرکت، برقراری ارتباطی مؤثر میان اهداف کسب‌وکار، ارزش‌ها و اعتقادات پرسنل، بهره‌برداری از حضور رهبران رابطه‌ای و مصرف-کنندگان نهایی در فرایند طراحی م.ک.ک.پ، تشریک مساعی و شبکه-سازی در زنجیره تأمین، نوآوری، عوامل اقتصادی، رهبری مشارکتی، خلق ارزش مشترک، حاکمیت شرکتی، ایجاد تغییرات در مرزهای سازمانی و ماهیت صنعت به عنوان عوامل مؤثر در پایداری م.ک.ک. معرفی شده‌اند.	چگونگی رخداد پایداری در م.ک.ک
شبکه‌ها به دلیل: آ. تسهیل نوآوری، جریان دانشی و منابع در سرتاسر شبکه؛	شبکه‌های کسب‌وکار و پایداری م.ک.ک

<p>ب. ایجاد تنوع مختلفی از مهارت‌ها، منابع و شایستگی‌ها؛ ت. سرشکن شدن ریسک‌های مرتبط به‌عنوان یکی از استراتژی‌های اساسی در پایداری م.ک.ک. محسوب می‌گردد.</p>	
<p>ورود و حضور کسب و کارها در شبکه‌ها باید به تأیید سایر اعضای شبکه برسد. به‌طور کلی شکل‌گیری شبکه‌ها نیز مانند چرخه عمر سازمان‌ها دارای چهار مرحله ایجاد، رشد، تثبیت و افول می‌باشد که مطابق همین مدل به هنگام افول می‌تواند از نوآوری برای استمرار رشد خود استفاده نماید. شبکه‌ها در برخی موارد متفاوت از این فرایند می‌باشند که عبارتند از: به مرور و ادامه فرایند نوآوری در شبکه، امکان تعدیل، ورود و خروج اعضا به شبکه امکانپذیر می‌گردد. به عبارتی با خروج اعضا از شبکه، سایر اعضا متوجه شکاف در شایستگی‌های شبکه می‌گردند که این امر می‌تواند مقدمه‌ای برای ورود اعضای جدید به شبکه قرار گیرد. شبکه‌ها پیوسته به کنترل پرداخته و به شناسایی تازه‌واردان به شبکه و گزینش آنها در راستای جهت‌دهی به پیشنهاد ارزش شبکه می‌پردازند. این امر به نوعی از وظایف کمیته مدیریت شبکه محسوب می‌شود که خود یکی از تمایزات شکل‌گیری شبکه‌ها می‌باشد.</p>	<p><b>شکل‌گیری شبکه‌های کسب و کارها در م.ک.ک.پ</b></p>
<p>۱. تبادلات محسوس: مشتمل بر یادگیری‌های متقابل اعضا، مذاکرات فیما بین آنها در شبکه، تعاملات رسمی و مبتنی بر قرارداد؛ ۲. تبادلات نامحسوس: مشتمل بر تمامی تعاملات اطلاعاتی، پشتیبانی، و سایر منافع غیر رسمی و اغلب موقتی، سرمایه اجتماعی، کاهش هزینه‌ها، ایجاد نوآوری و بهبود فرایندها، مزیت رقابتی و ارزش ناشی از اشتراک منابع دانشی.</p>	<p><b>خلق ارزش در شبکه‌ها در م.ک.ک.پ</b></p>
<p>ایجاد نوع جدیدی از وابستگی در شبکه، منافع گهگاه متناقض ذینفعان، اختلافات ظاهراً آشتی‌ناپذیر در اهداف سازمان‌های همکار، منطبق سازمانی متفاوت، چارچوب‌های ارزشی، هنجارها و انتظارات متفاوت، ناآشنایی و سوءظن متقابل، اختلافات فرهنگی و سوءتفاهم‌ها، از دست رفتن کنترل، عدم تعادل ناشی از یکپارچگی در شبکه، دانش گسترده و زائد، در برخی موارد وابستگی منابع و از دست رفتن قدرت مذاکره، مسائلی در خصوص هماهنگی و ارتباطات و انتقال منابع، حضور</p>	<p><b>چالش‌های حضور م.ک.ک.پ در شبکه‌ها</b></p>



<p>شرکت‌ها از حوزه‌های مختلف، دشواری تسهیم اطلاعات و بالتیجه کاهش اعتمادپذیری، هزینه‌های مربوط به هماهنگی بین اعضا و هزینه‌های آسیب‌پذیری (این هزینه‌ها مربوط به حفاظت منابع اصلی سازمان از سایرین می‌شود)، تناقضات فی‌مابین اعضا.</p>	
<p>عوامل اثرگذار بر موفقیت: آزادی عمل اعضا در شبکه، علی‌الخصوص در زمینه اقتصادی؛ روابط اجتماعی تنگاتنگ فی‌مابین اعضای شبکه؛ ناهمگونی، چگالی شبکه، کاربرد شیوه‌های ادغام دانش، مشارکت فعال اعضا، مذاکرات رو در رو که باعث تماس‌های مرتب بین اعضا می‌گردد، روابط بلندمدت، حضور افراد متعهد و دلسوز، شروع کار با نیازهای اساسی اعضای مشارکت‌کننده شبکه، بررسی دوره‌ای و مستمر عملکرد بر اساس کارکردهای مورد انتظار قبلی، مشارکت و تسهیم در شبکه؛ عوامل اثرگذار بر شکست: عجله مدیران در شکل‌گیری و ایجاد همکاری فی‌مابین و با تفکر اینکه می‌توانند با تزریق منابع بیشتر باعث شکل‌گیری سریع‌تر شبکه گردند، باعث شوند شکل‌گیری شبکه روند تدریجی طبیعی خود را طی نکند و دچار شکست گردد، در فرهنگ‌های کشورهای توسعه نیافته یا در حال توسعه که معمولاً در آنها مشارکت کمتر مورد تأکید است، شاهد شکل‌گیری کمتر شبکه‌های همکاری هستیم، سنت‌های قدیمی هر یک از اعضا، رفتارهای فرصت‌طلبانه هر یک از اعضا، ایجاد شکاف در اهداف هر یک از اعضای مشارکت‌کننده در شبکه، فقدان دبیرخانه‌ای مستقل و پویا، نبود درک مشترک از اهداف و شکل‌گیری شبکه.</p>	<p><b>عوامل مؤثر در موفقیت و شکست م.ک.ک.پ در شبکه‌ها</b></p>
<p>نوآوری از سطح کسب‌وکار به سطح شبکه جریان می‌یابد. حضور نوعی مدیریت هماهنگ و یکپارچه همانند یک راهبر در شبکه پررنگ می‌باشد. انتقال و گردش دانش در شبکه، ورود و خروج اعضا به شبکه، تغییرات تدریجی ایجاد شده در ساختارها، فناوری‌ها، محصولات یا خدمات و رویکردهای هر یک از اعضای شبکه، تنوع مهارت‌ها و شایستگی‌های اعضای شبکه، پیکره‌بندی و تنظیم شبکه، راهبری و مدیریت روابط فی‌مابین، بودجه‌بندی و مدیریت پروژه‌های مشترک از عواملی هستند که فرایند نوآوری در شبکه‌ها را تحت تأثیر خود قرار می‌دهند.</p>	<p><b>فرایند نوآوری در شبکه‌ها در م.ک.ک.پ</b></p>

منبع: یافته‌های پژوهش

### پیشنهاد تحقیقات آتی

ایجاد م.ک.ک.پ در بستر شبکه‌ها و نیز پایداری آن از موضوعاتی می‌باشد که می‌تواند مورد بررسی قرار گیرد زیرا که به موضوعات مرتبط با مدل‌های کسب‌وکار مشترک کمتر پرداخته شده است. همچنین لزوم بررسی‌های کمی دو متغیر مورد پژوهش لازم است تا بتواند با تلفیق مطالعات کیفی صورت پذیرفته به کمی‌سازی آنها نیز بپردازد زیرا که تحقیقات کمی اندکی در این حوزه صورت انجام پذیرفته‌اند. همچنین با عنایت به اینکه دولت در ایران سهم بزرگی از اقتصاد را دارد و به نوعی متولی کارآفرینی و اقتصاد می‌باشد لزوم بررسی مدل‌های شبکه‌سازی و پایداری فیما بین بخش دولتی و خصوصی به وضوح قابل مشاهده است تا بتواند با شبکه‌سازی‌های دولتی با بخش خصوصی به نتایج مطلوب ختم گردد. متأسفانه در این حوزه تخصصی مقالاتی از کشورمان به چاپ نرسیده است و لازم است متولیان امر با ذکر اهمیت شبکه‌ها و مدل‌های کسب‌وکار پایدار زمینه را برای محققان ایجاد نمایند تا در آینده شاهد رشد روزافزون کسب‌وکارها با شکل‌گیری شبکه‌های پایدار باشیم. بررسی و شناسایی عوامل تکمیلی جهت ممانعت از چالش‌های و عوامل دخیل در شکست شبکه‌ها نیز پیشنهاد می‌گردد.

### یادداشت‌ها

1. Network Theory
2. Living systems
3. Service-Dominant (S-D) logic
4. Sustainability-oriented orientation
5. Superior customer value
6. Servitization
7. Dematerialization
8. Denyer and Tranfield
9. Bibliometrix
10. Moral-Muñoz et al.
11. Software tools for conducting bibliometric analysis in science: An up to date review
۱۲. در حقیقت امتیاز عملکردی هر مجله در حیطه تخصصی خود به شمار می‌رود. داشتن نمره بین کیو ۱ تا کیو ۴ حاکی از ارزش خاص آن مجله است. کوارتر ۱ نشان دهنده این است که مجله جزء ۲۵ درصد صدر یک طبقه یا حیطه تخصصی قرار دارد.
13. QS World University Rankings

14. Patrick Spieth
15. Robin Bell
16. Nancy Bocken
17. Bart Bossink
18. Francesca Capo
19. De Bernardi and Tirabeni
20. Community-centered sustainable value proposition
21. Best practices
22. Context
23. Baldassarre et al.
24. User-driven innovation
25. End users
26. Integrates
27. Sommer (2012)
28. Network Management Committee
29. Integrating actor
30. Diversity
31. Network density: نسبت تعداد روابط برقرار شده به کل روابط ممکن در یک شبکه
32. Knowledge integration methods
33. Dedicated persons
34. Prime Mover
35. Denyer and Tranfield, 2009

#### کتابنامه

- اسدی فرد، رضا (۱۳۹۸). سیاست‌های حمایت از شبکه‌سازی با هدف توسعه علم و فناوری. فصلنامه علمی پژوهشی سیاست علم و فناوری. ۱۱ (۲). ۳۳۳ - ۳۴۶.
- دویت، باب و میر، رون (۱۳۹۷). استراتژی بازرگانی (مدیریت پارادوکس‌های استراتژی برای خلق مزیت رقابتی). (مترجمان: مهدی ابراهیمی، سعید عباس‌نژاد). تهران، انتشارات مهربان نشر.
- کلابی، امیرمحمد (۱۳۹۹). مدل‌سازی عوامل مؤثر بر پایداری مدل‌های کسب‌وکار. پژوهش‌های مدیریت عمومی. ۱۳ (۴۷). ۱۱۱ تا ۱۳۴.
- الزویر (۲۰۲۱). <https://www.elsevier.com/solutions/scopus/how-scopus-works/content>
- تاریخ دسترسی: ۳۰ شهریور ماه ۱۴۰۰
- شهابی، علی؛ آذر، عادل؛ رادفر، رضا و اسدی فرد، رضا (۱۳۹۸). تحلیل نقش راهبر در شبکه‌های رسمی همکاری علم و فناوری در ایران. فصلنامه مدیریت توسعه فناوری. ۷ (۱). ۹ تا ۳۶.

مزارعی، سیدحامد؛ ثقفی، فاطمه؛ خوانساری، محمد؛ محمدی کنگرانی، حنا و اسدی فرد، رضا (۱۳۹۹). عوامل موثر بر تقویت روابط در شبکه های همکاری از نگاه سرمایه اجتماعی.

*فصلنامه علمی - پژوهشی سیاست علم و فناوری*. ۱۲ (۳). ۱ تا ۱۶.

نقی زاده، محمد؛ خیاطی فرد، حسین و منطقی، منوچهر (۱۳۹۹). چارچوب همکاری های فناورانه میان مجموعه یکپارچه ساز با سایر بازیگران شبکه های نوآوری سامانه های محصول پیچیده.

*مجله سیاست علم و فناوری*. ۱۳. ۳۳-۴۷.

Aria, M. & Cuccurullo, C. (2017) bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*. 11 (4). 959-975. Elsevier.

Allee, V. (2009). Value-creating networks: Organizational issues and challenges. *The Learning Organization*. 16 (6). 427-442.

<https://doi.org/10.1108/09696470910993918>

Anwar, M., & Ali Shah, S. Z. (2018). Managerial networking and business model innovation: Empirical study of new ventures in an emerging economy. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*. 1-22.

<https://doi.org/10.1080/08276331.2018.1490509>

Arana, J., & Castellano, E. (2010). The Role of Collaborative Networks in Business Model Innovation. In L. M. Camarinha-Matos, X. Boucher, & H. Afsarmanesh (Eds.), *Collaborative Networks for a Sustainable World* (336, pp. 103-109). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-15961-9\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-642-15961-9_11)

Baldassarre, B., Konietzko, J., Brown, P., Calabretta, G., Bocken, N., Karpen, I. O., & Hultink, E. J. (2020). Addressing the design-implementation gap of sustainable business models by prototyping: A tool for planning and executing small-scale pilots. *Journal of Cleaner Production*. 255. 120295.

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120295>

Barber, K. D., Beach, R., & Zolkiewski, J. (2012). Environmental sustainability: A value cycle research agenda. *Production Planning & Control*. 23 (2-3). 105-119.

<https://doi.org/10.1080/09537287.2011.591621>

Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*. 65. 42-56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>

Breuer, H., & Lüdeke-Freund, F. (2014). *Normative Innovation for Sustainable Business Models in Value Networks*. 17. [www.ispim.org](http://www.ispim.org)

Chesbrough, H., & Schwartz, K. (2007). Innovating Business Models with Co-Development Partnerships. *Research-Technology Management*. 50 (1). 55-59.

<https://doi.org/10.1080/08956308.2007.11657419>

Comin, L. C., Aguiar, C. C., Sehnem, S., Yusliza, M.-Y., Cazella, C. F., & Julkovski, D. J. (2020). Sustainable business models: A literature review. *Benchmarking: An International Journal*. 27 (7). 2028-2047.

<https://doi.org/10.1108/BIJ-12-2018-0384>

- Curtis, S. K., & Mont, O. (2020). Sharing economy business models for sustainability. *Journal of Cleaner Production*. 266. 121519. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121519>
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*. 198. 401–416. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240>
- Giesen, E., Berman, S. J., Bell, R., & Blitz, A. (2007). Three ways to successfully innovate your business model. *Strategy & Leadership*. 35 (6). 27–33. <https://doi.org/10.1108/10878570710833732>
- Gummesson, E., & Mele, C. (2010). Marketing as Value Co-creation Through Network Interaction and Resource Integration. *Journal of Business Market Management*. 4 (4). 181–198. <https://doi.org/10.1007/s12087-010-0044-2>
- Halme, M., & Korpela, M. (2014). Responsible Innovation Toward Sustainable Development in Small and Medium-Sized Enterprises: A Resource Perspective: Resources Behind Responsible Innovation in SMEs. *Business Strategy and the Environment*. 23 (8). 547–566. <https://doi.org/10.1002/bse.1801>
- Heikkilä, M., & Heikkilä, J. (2013). Collaborative Business Model Innovation Process for Networked Services. In J. Järveläinen, H. Li, A.-M. Tuikka, & T. Kuusela (Eds.), *Co-created Effective, Agile, and Trusted eServices*. 155. 133–147. Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-39808-7\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-642-39808-7_12)
- Jaakkola, E., & Hakanen, T. (2013). Value co-creation in solution networks. *Industrial Marketing Management*. 42 (1). 47–58. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.11.005>
- Laukkanen, M., & Tura, N. (2020). The potential of sharing economy business models for sustainable value creation. *Journal of Cleaner Production*. 253. 120004. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120004>
- Lawson, R., Guthrie, J., Cameron, A., & Fischer, W. Chr. (2008). Creating value through cooperation: An investigation of farmers' markets in New Zealand. *British Food Journal*. 110 (1). 11–25. <https://doi.org/10.1108/00070700810844768>
- Lindgren, P., Taran, Y., & Boer, H. (2010). From single firm to network-based business model innovation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*. 12 (2). 122. <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2010.034417>
- Lozano, R. (2007). Collaboration as a pathway for sustainability. *Sustainable Development*. 15 (6). 370–381. <https://doi.org/10.1002/sd.322>
- Melane-Lavado, A., & Álvarez-Herranz, A. (2020). Cooperation Networks as a Driver of Sustainability-Oriented Innovation. *Sustainability*. 12 (7). 20–28. <https://doi.org/10.3390/su12072820>
- Moral-Muñoz, J. A., Herrera-Viedma, E., Santisteban-Espejo, A., & Cobo, M. J. (2020). Software tools for conducting bibliometric analysis in science: An up-to-date review. *El Profesional de La Información*. 29 (1).

- <https://doi.org/10.3145/epi.2020.ene.03>
- Morioka, S. N., Bolis, I., & Carvalho, M. M. de. (2018). From an ideal dream towards reality analysis: Proposing Sustainable Value Exchange Matrix (SVEM) from systematic literature review on sustainable business models and face validation. *Journal of Cleaner Production*. 178. 76–88.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.078>
- Nosratabadi, S., Mosavi, A., Shamsirband, S., Kazimieras Zavadskas, E., Rakotonirainy, A., & Chau, K. W. (2019). Sustainable Business Models: A Review. *Sustainability*. 11 (6). 1663. <https://doi.org/10.3390/su11061663>
- Oskam, I., Bossink, B., & de Man, A.-P. (2018). The interaction between network ties and business modeling: Case studies of sustainability-oriented innovations. *Journal of Cleaner Production*. 177. 555–566.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.202>
- Oskam, I., Bossink, B., & de Man, A.-P. (2020). Valuing Value in Innovation Ecosystems: How Cross-Sector Actors Overcome Tensions in Collaborative Sustainable Business Model Development. *Business & Society*. 000765032090714. <https://doi.org/10.1177/0007650320907145>
- Reinhardt, R., Christodoulou, I., García, B. A., & Gassó-Domingo, S. (2020). Sustainable business model archetypes for the electric vehicle battery second use industry: Towards a conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*. 254. 119994. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.119994>
- Reypens, C., Lievens, A., & Blazevic, V. (2016). Leveraging value in multi-stakeholder innovation networks: A process framework for value co-creation and capture. *Industrial Marketing Management*. 56. 40–50.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.03.005>
- Ritala, P., & Sainio, L.-M. (2014). Coopetition for radical innovation: Technology, market and business-model perspectives. *Technology Analysis & Strategic Management*. 26 (2). 155–169. <https://doi.org/10.1080/09537325.2013.850476>
- Roome, N., & Louche, C. (2015). 1086026615595084.pdf. *Organization & Environment*. 1–24.
- Rossignoli, F., & Lionzo, A. (2018). Network impact on business models for sustainability: Case study in the energy sector. *Journal of Cleaner Production*. 182. 694–704. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.015>
- Safdari Ranjbar, Mostafa, Rahmanseresht, H., Mantaghi, M., & Ghazinoori, S. S. (2017). *International Association for Management of Technology IAMOT 2017 Conference Proceedings*.
- Shakeel, J., Mardani, A., Chofreh, A. G., Goni, F. A., & Klemeš, J. J. (2020). Anatomy of sustainable business model innovation. *Journal of Cleaner Production*. 261.121201. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121201>
- Steinhardt, D., Manley, K., Bildsten, L., & Widen, K. (2020). The structure of emergent prefabricated housing industries: A comparative case study of Australia and Sweden. *Construction Management and Economics*. 38 (6). 483–501.

<https://doi.org/10.1080/01446193.2019.1588464>

Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a “Sustainability Business Model.” *Organization & Environment*. 21 (2). 103–127.

<https://doi.org/10.1177/1086026608318042>

Tsai, W., & Ghushal, S. (1998). 257085.pdf. *Academy of Management Journal*. 41 (4). 464–476.

Velter, M. G. E., Bitzer, V., Bocken, N. M. P., & Kemp, R. (2020). Sustainable business model innovation: The role of boundary work for multi-stakeholder alignment. *Journal of Cleaner Production*. 247. 119497.

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119497>.