

شناسایی و اولویت‌بندی مولفه‌های نوآوری مدل کسب و کار به روش فراترکیب و آنتروپی شانون

*زهرا اسحاقیان

**حمیدرضا یزدانی

***سیدمحمدباقر جعفری

* دانشجوی دکتری، مدیریت سیستم‌ها، دانشکده‌گان فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران z.eshaghian@ut.ac.ir

** استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکده‌گان فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران hryazdani@ut.ac.ir

*** دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکده‌گان فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران sm.jafari@ut.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۹/۲۶ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۱/۲۸

صص: ۷۵-۹۴

چکیده

در عصر کنونی و رقابت فزاینده بین بنگاه‌های تجاری، بحث نوآوری اهمیت روزافزونی یافته و نوآوری در مدل کسب و کار به عنوان ضامن بقا و سودآوری، مورد توجه بسیاری از پژوهشگران و مدیران قرار گرفته است. اگرچه محققان مختلف، هر یک ابعاد خاصی از مفهوم نوآوری مدل کسب و کار را مورد مطالعه قرار داده‌اند، نیاز به درک عمیق‌تر و جامع‌تر از این پدیده وجود دارد. هدف از پژوهش حاضر ارائه چارچوبی جامع از نوآوری مدل کسب‌وکار مبتنی بر رویکرد سیستم فعالیت است. بدین منظور، با مرور سیستماتیک ادبیات موضوع، مقاله‌های نمایه شده در پایگاه‌های WOS و SCOPUS گردآوری شد و با بکارگیری روش فراترکیب، تفسیر، تحلیل و ترکیب یافته‌های ۴۲ مقاله منتخب انجام شد. در نهایت ابعاد نوآوری مدل کسب و کار مشتمل بر نوآوری در محتوا (دارای دو زیر مقوله کلان فعالیت‌های شبکه ارزش (مفاهیم: کشف ارزش، خلق ارزش، پیشنهاد ارزش، تحویل ارزش، توسعه ارزش، مدیریت داده و دانش) و زیر مقوله نوآوری در کلان فعالیت‌های درون سازمانی (مفاهیم: منابع و دارایی‌های کلیدی، شایستگی‌های کلیدی، جهت‌گیری استراتژیک، همسوسازی سیستم‌های داخلی))، نوآوری در ساختار (معماری شبکه ارزش، بهبود مستمر معماری)، نوآوری در حکمرانی (مفاهیم: شناسایی ذینفعان، مدیریت نقش ذینفعان، بهبود عملکرد شبکه ذینفعان، روابط همکارانه با ذینفعان، کنترل شبکه ذینفعان) و نوآوری در جنبه‌های مالی (مفاهیم: ساختار هزینه، مدل درآمد) شناسایی شد. سپس ضریب اهمیت ابعاد و مفاهیم نوآوری مدل کسب و کار به کمک روش آنتروپی شانون و بر اساس فراوانی تکرار کدها در مقاله‌های منتخب محاسبه گردید. یافته‌ها نشان داد که مفاهیم تحویل ارزش، مدل درآمد و پیشنهاد ارزش در بین نوزده مفهوم، از بیشترین ضریب اهمیت برخوردارند.

واژه‌های کلیدی: نوآوری مدل کسب و کار، سیستم فعالیت، نوآوری در محتوا، نوآوری در ساختار، نوآوری در حکمرانی.

نوع مقاله: پژوهشی

۱- مقدمه

نوعی ابزار مفهومی در نظر گرفت که مجموعه‌ای از عناصر و روابط بین آن‌ها را دربرمی‌گیرد و منطق کسب و کار یک شرکت را بیان می‌کند. این مدل توصیف ارزشی است که یک شرکت به یک یا تعدادی از مشتریان ارائه می‌کند.

مفهوم مدل کسب و کار با توسعه فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی و ظهور شرکت‌های اینترنتی، در حوزه آکادمیک و غیرآکادمیک به سرعت جای خود را باز کرده است (دوسیلور و تیرکمن^۱، ۲۰۱۴). می‌توان مدل کسب و کار را به عنوان

1. DoSilver and Tirkman

نویسنده عهده‌دار مکاتبات: سیدمحمدباقر جعفری Sm.jafari@ut.ac.ir



مطالعات سازمانی، بازاریابی، عملگرایی و کارآفرینی به عنوان دیدگاه‌ها و رویکردهای مورد استفاده در مطالعات این حوزه بوده‌است (اندروینی و بتینلی^۷، ۲۰۱۷). ارائه مدل‌ها و چارچوب‌های گوناگون در رابطه با نوآوری مدل کسب و کار مبتنی بر پیشفرض‌ها و دیدگاه‌های مختلف، سبب شده تا این حوزه از جامعیت لازم برخوردار نبوده و دچار پراکندگی و عدم انسجام گردد. بدون شک بازنگری این حجم از دانش می‌تواند حقایق نوینی را در این زمینه آشکار سازد. بنابراین نیاز به شیوه‌ای که بتواند بررسی سازمان‌یافته‌ای از تحقیقات قبلی ارائه دهد و نتایج گروه‌های مشابه این گونه تحقیقات را در قالب تفسیری جامع‌تر از پدیده مورد بررسی ارائه دهد، به چشم می‌خورد. به همین دلیل این تحقیق با هدف شناخت جامع‌تر و درک عمیق‌تر نسبت به مفهوم نوآوری مدل کسب و کار به روش فراترکیب انجام پذیرفت.

۲- مبانی نظری

مدل کسب و کار

مفهوم مدل کسب و کار در دوران رونق تجارت الکترونیک در دهه ۱۹۹۰ رواج پیدا کرد. در آن زمان، این مفهوم برای ارائه ایده‌های پیچیده تجاری به سرمایه‌گذاران بالقوه در بازه زمانی کوتاه مدتی، مورد استفاده قرار گرفت. از آن پس مفهوم مدل کسب و کار توسعه یافته و در حال حاضر، هم به عنوان ابزاری برای تجزیه و تحلیل سیستمی، برنامه‌ریزی و پی‌گیری ارتباطات و پیاده‌سازی یک یا چند واحد سازمانی و بخش‌های مربوط به محیط پیچیده سازمانی آن‌ها کاربرد دارد و هم به عنوان یک دارایی استراتژیک برای مزیت رقابتی و عملکرد شرکت شناخته می‌شود (گیسودورفر و همکاران، ۲۰۱۸). مدل کسب و کار مفهومی پیچیده و چند بعدی است که در مطالعات گذشته تعاریف مختلفی از آن ارائه شده‌است (لی^۸، ۲۰۱۷).

ماسا^۹ و همکاران (۲۰۱۷) با ارزیابی انتقادی تحقیقات انجام شده در موضوع مدل کسب و کار سه تفسیر از معنا و کارکرد آن شامل ویژگی حقیقی یک شرکت، شمای شناختی یا زبان شناختی و بازنمایی مفهومی رسمی را

اگرچه بسیاری از کسب و کارها به مفهوم مدل کسب و کار توجه ندارند، اما باید دانست که با تاسیس هر بنگاه تجاری، یک مدل کسب و کار خواه به صورت آشکارا و خواه به صورت ضمنی به کار گرفته می‌شود (اوستروالد^۲ و همکاران، ۲۰۰۵).

امروزه محیط کسب و کار با پویایی‌ها و عدم اطمینان روزافزونی روبروست (سیگی^۳ و همکاران، ۲۰۱۷). به طوری که استمرار ارزش‌آفرینی برای مشتریان، نیازمند نوع متفاوتی از کسب و کار است که چابکی، قابلیت رشد و سازگاری از جمله ویژگی‌های اساسی آن می‌باشد. هر سازمانی برای کسب موفقیت، به جای مدل‌های کسب و کار ایستا باید همگام با تغییرات محیطی و نیازهای مشتریان، منطق کسب و کار خود را بروز نماید (کوالکیووسز^۴ و همکاران، ۲۰۱۷). بدین منظور مفهوم نوآوری مدل کسب و کار برای درک و تسهیل تحلیل و برنامه‌ریزی تحولات از یک مدل کسب و کار به مدل دیگر مطرح شده‌است. قابلیت نوآوری در مدل کسب و کار به صورت مکرر، می‌تواند انعطاف‌پذیری یک سازمان را نسبت به تغییرات محیط افزایش دهد و یک مزیت رقابتی پایدار باشد (گیسودورفر^۵ و همکاران، ۲۰۱۸). به همین دلیل نوآوری مدل کسب و کار به دغدغه اصلی هر سازمان کوچک و بزرگ در هر صنعتی تبدیل شده‌است (چسبرو^۶، ۲۰۰۷).

تاکنون مطالعات متعددی در زمینه نوآوری مدل کسب و کار انجام شده‌است، با این حال این مطالعات عمدتاً در یک صنعت خاص به بررسی تحول مدل کسب و کار یک شرکت پرداخته‌اند. همچنین هر مطالعه‌ای از دیدگاه خاصی این مفهوم را بررسی نموده است. به عنوان مثال مطالعات در حوزه نوآوری مدل کسب و کار بر اساس بازیگران آن به پنج سطح فردی (کارآفرینان، کارمندان و مالکان)، تیم (مدیریت ارشد)، شرکت (شرکت‌ها و سازمان‌ها)، شبکه (شرکا و کنسرسیوم) و محیط نهادی شرکت (صنعت، بازار، بخش و جامعه) تقسیم شده‌است. همچنین مدیریت استراتژیک،

2. Osterwalder

3. Seggie

4. Kowalkiewicz

5. Geissdorfer

6. Chesbrough

7. Andreini and Bettinelli

8. Li

9. Massa



برشمرند. جدول یک برخی از تعاریف مدل کسب و کار را نشان می‌دهد.

جدول ۱. تعریف مفهوم مدل کسب و کار

منبع	تعریف مدل کسب و کار
ماگرتا ^{۱۰} ، ۲۰۰۲	مدل کسب‌وکار داستانی از چگونگی فعالیت یک بنگاه است که توضیح می‌دهد مشتری چه کسی است و چگونه بنگاه ارزشی را به مشتری ارائه می‌دهد.
جانسون و همکاران، ۲۰۰۸	مدل کسب‌وکار متشکل از چهار عنصر متصل به هم است که با هم خلق و ارائه ارزش را بر عهده‌دارند. این چهار عنصر عبارتند از پیشنهاد ارزش مشتری، فرمول سود، منابع کلیدی و فرآیندهای کلیدی.
کاسادسس-سنسل و ریکارت ^{۱۲} ، ۲۰۱۰	یک مدل کسب‌وکار بازتابی از استراتژی محقق شده شرکت است.
کلارا ^{۱۳} ، ۲۰۱۷	مدل کسب‌وکار چارچوبی مفهومی است که اهداف عینی استراتژیک و پتانسیل فناوری را به عنوان ورودی به منظور خلق و ضبط ارزش برای مصرف‌کننده دریافت می‌کند.
اوستروالدر و پیگنر ^{۱۴} ، ۲۰۱۰	مدل کسب‌وکار منطق چگونگی خلق، تحویل و ضبط ارزش یک سازمان را توصیف می‌کند.
تیس ^{۱۵} ، 2010	مدل کسب‌وکار معین می‌کند که یک سازمان چگونه ارزشی را به مشتری ارائه می‌دهد و پرداخت را به سود تبدیل می‌نماید.
دمیل و لکوک ^{۱۶} ، ۲۰۱۰	روشی که از طریق آن اقدامات و منابع برای اطمینان از پایداری و رشد بکار گرفته می‌شوند.
رمانی ^{۱۷} و همکاران، ۲۰۱۷	مدل کسب‌وکار منطق اصلی شرکت و انتخاب‌های استراتژیک آن را در راستای خلق و ضبط ارزش بیان می‌کند.

در تعاریف مختلف مدل کسب و کار مفهوم ارزش مطرح شده‌است. ارزش به عنوان درجه مفید بودن یا مطلوب بودن چیزی به ویژه در قیاس با چیزهای دیگر تعریف می‌شود

(حیدری و شمس‌قارنه، ۱۳۹۸). مفهوم ارزش با لنزهای نظری مختلفی نظیر بازاریابی (مانند ارزش مشتری)، اقتصادی (نظیر سود و حاشیه‌ها)، استراتژی (به عنوان مثال رقابت پذیری)، سازمان (مانند کارایی سازمانی)، کارآفرینی (نوآوری) و لنز نهادی (به عنوان مثال کارایی ساختار بازار) بررسی شده است (اندروینی و بتینلی، ۲۰۱۷). مدل کسب و کار، بنگاه‌ها را قادر می‌سازد، خلق و ضبط ارزش از داخل و خارج مرزهای سازمان را بیشینه کنند (هاکر^{۱۸} و همکاران، ۲۰۲۱). لازم به ذکر است که بدون ایجاد تعادل مناسب بین خلق، ارائه و ضبط ارزش، مدل کسب و کار در طولانی مدت بقاء نداشته یا سازمان در چنین شرایطی سوده نخواهد بود (تیس، ۲۰۱۸).

تحلیل انتقادی ادبیات موضوع نشان می‌دهد که بسته به ماهیت کسب و کار و هدف آن، اختلاف نظرهایی در مورد عناصر مدل کسب و کار وجود دارد (هیناکر^{۱۹} و همکاران، ۲۰۲۱). اوستروالدر و پیگنر (۲۰۱۰) چارچوبی شماتیک به نام بوم کسب و کار شامل نه جزء بخش‌بندی مشتریان، پیشنهادهای ارزش، کانال‌های توزیع، ارتباط با مشتریان، جریان درآمد، منابع کلیدی، فعالیت‌های کلیدی، شرکای اصلی شبکه و ساختار هزینه ارائه دادند. تیس (۲۰۱۰) مدل کسب و کار را شامل بخش‌بندی بازار، پیشنهاد ارزش، مکانیسم‌های کسب ارزش و مکانیسم‌های مجزا نمودن می‌داند. همچنین افوه^{۲۰} (۲۰۱۴) پیشنهاد ارزش مشتری، بخش بندی بازار، مدل بازگشت سرمایه، مدل رشد و شایستگی‌های سازمانی را به عنوان ابعاد مدل کسب و کار بیان کرده‌است.

یکی از نکات قابل توجه در این خصوص هم‌سویی و انسجام درونی عناصر مدل کسب و کار می‌باشد. مولفه‌های یک مدل باید به لحاظ داخلی منسجم و هم‌تراز شوند. برای مثال شایستگی‌ها باید قادر باشند، ارزش‌های برنامه‌ریزی شده برای مشتری را فراهم آورند. علاوه بر این مدل باید با ساختار داخلی و شیوه مدیریتی کلی شرکت همسو باشد (رشیدی و قیطرانی، ۱۳۹۹).

10. Magretta
11. Johnson, Christensen, & Kagermann,
12. Casadesus-Masanell & Ricart,
13. Kollara
14. Osterwalder & Pigneur
15. Teece
16. Demil & Lecoq
17. Remane

18. Haaker
19. Iheanachor
20. Afuah



۳- نوآوری مدل کسب و کار

در عصر کنونی فشارهای محیطی نظیر سرعت توسعه فزاینده، جهانی شدن، تحولات تکنولوژیکی، مقررات‌زدایی و تمایل روزافزون به مباحث پایداری، باعث توجه به مبحث نوآوری مدل کسب و کار شده‌است (ویرتز و دایسر^{۲۱}، ۲۰۱۷).

نوآوری مدل کسب و کار روشی برای خلق فرصت‌های جدید از طریق مدیریت استراتژی‌های سازمان است (گروترا و نتسین^{۲۲}، ۲۰۱۴). تیس (۲۰۱۰) نوآوری مدل کسب و کار را به عنوان تغییر در پارادایمی که یک بنگاه بر اساس آن به بازار ورود کرده، توصیف می‌کند. از دیدگاهی دیگر نوآوری مدل کسب و کار چارچوب یا دستورالعملی جهت خلق و کسب ارزش از طریق انجام امور به شیوه‌ای متفاوت است (افوه، ۲۰۱۴). نوآوری مدل کسب و کار به جستجوی منطقی‌ها و روش‌های جدید خلق و کسب ارزش برای ذینفعان پرداخته و بر یافتن شیوه‌های جدید جهت بازگشت سرمایه و تعریف پیشنهادهای ارزش برای مشتریان، تامین‌کنندگان و شرکا تمرکز می‌نماید (کاسادسس-مسئل و زو^{۲۳}، ۲۰۱۳). ادبیات موضوع بیانگر آن است که خلق ارزش یکی از عناصر اصلی نوآوری مدل کسب و کار است که در دو بخش خلق ارزش از دیدگاه سازمانی و خلق ارزش از طریق نوآوری در محصول و فناوری مورد مطالعه قرار گرفته‌است (فیلسر^{۲۴} و همکاران، ۲۰۲۱).

دیدگاه نوآوری مدل کسب و کار به لحاظ توجه به وابستگی‌های متقابل بین بازیگران یک اکوسیستم و فرصت‌های همکاری و رقابت توأمان، مورد تاکید قرار گرفته است (زوت و امیت^{۲۵}، ۲۰۱۰). علاوه بر این راهکارهای نوآورانه در مدل کسب و کار به ندرت توسط کنشگران خارجی به طور کامل، قابل مشاهده و کپی‌برداری بوده و در نتیجه می‌تواند منبع کسب مزیت رقابتی باشد (گروترا و نتسین، ۲۰۱۴).

برنده مسابقه نوآوری مدل کسب و کار ممکن است شرکتی باشد که سریع‌تر برای تغییر قواعد بازی دست به کار می‌شود یا شرکتی که اگرچه دیرتر وارد این بازی شده، اما نسبت به سایرین مدل کسب و کار بهتری را دنبال می‌کند. به عنوان مثال گوگل اولین شرکتی نبود که موتور جستجو طراحی نمود و اولین شرکتی نبود که اسپانسر تبلیغات شد، اما توانست در این بازی جدید بهتر از سایرین عمل نماید (افوه، ۲۰۱۴).

علی‌رغم اهمیت نوآوری در مدل، در عمل کمتر به ضرورت آن توجه می‌شود. به عنوان مثال بسیاری از سازمان‌ها در مدل کسب و کار خود به تله می‌افتند و دارایی‌ها و الگوهای قبلی موفقیت، مانع تغییر حقیقی و به موقع آن‌ها می‌شوند (رینارتز^{۲۶} و همکاران، ۲۰۱۹). البته برخی اقدامات نظیر توسعه قابلیت‌های پویا، نوآوری مدل کسب و کار را تسهیل می‌کند (احمدپور داریانی و همکاران، ۱۳۹۹).

گاسمن^{۲۷} و همکاران (۲۰۱۷) مطالعات انجام شده پیرامون نوآوری مدل کسب و کار را در هفت مکتب شامل مکتب سیستم فعالیت، مکتب شناختی، مکتب فرآیندی، مکتب فناوری محور، مکتب انتخاب استراتژیک، مکتب بازسازی^{۲۸} و مکتب ثنویت^{۲۹} دسته‌بندی کرده‌اند.

۴- مرور پیشینه

تاکنون مطالعات متعددی در حوزه نوآوری مدل کسب و کار در صنایع مختلف و مبتنی بر رویکردهای متفاوت انجام شده‌است. در ادامه پژوهش‌های مطرح در این زمینه به تفکیک رویکردهای فرآیندمحور، شدت نوآوری، اکوسیستم، مفهوم طراحی، مولفه‌های مدل و فاکتورهای موثر بررسی خواهد شد:

۱. رویکرد فرآیندمحور

با مطالعه ادبیات پژوهش مشاهده می‌شود که برخی از محققان از دیدگاه فرآیندی مبحث نوآوری مدل کسب و کار را بررسی کرده‌اند. در این مطالعات مراحل یا اقدامات و

21. Wirtz and Daiser

22. Girotra and Netessine

23. Casadesus-Masanell and Zhu

24. Filser

25. Zott and Amit

26. Reinartz

27. Gassmann

28. Recombination School

29. Duality School



تغییر فقط بر یک عنصر اعمال شود، اثر حداقلی بر مدل کسب و کار دارد (نوآوری تدریجی). اما در حالت تحت تاثیر قرار گرفتن بسیاری از عناصر، نوآوری رادیکال رخ می‌دهد. از منظر خارجی تغییر مدل کسب و کار از حالت تغییر پایدار و گسترش برای مشتریان فعلی (نوآوری پایدار) می‌تواند به سمت دیگر طیف یعنی وضعیت ورود به صنعت جدید حرکت کند که نوآوری تحول‌آفرین نامیده می‌شود.

فاس و سائبی^{۳۳} (۲۰۱۶) بر اساس دو بعد قلمرو به معنای میزان تغییر (تغییر معماری یا تغییر ماژولار) و نوشوندگی (شامل دو حالت جدید بودن برای شرکت و جدید بودن برای صنعت)، چهار گونه نوآوری مدل کسب و کار (تکاملی، انطباقی، متمرکز و پیچیده) را از هم تفکیک نمودند. در نوآوری مدل کسب و کار تکاملی، تغییرات اجباری یا داوطلبانه در اجزاء منفرد مدل کسب و کار اعمال می‌شود. این تغییرات اغلب در طول زمان به صورت طبیعی رخ می‌دهند. نوآوری مدل کسب و کار انطباقی شامل تغییر در کلیت مدل کسب و کار است، به نحوی که برای شرکت جدید باشد، ولی لزوماً از نظر صنعتی جدید نیست. این حالت در شرایطی رخ می‌دهد که شرکت معماری خود را با تغییرات در محیط خارجی، منطبق می‌سازد. نوآوری مدل کسب و کار متمرکز بیانگر حالتی است که شرکت بخش جدیدی از بازار را که قبلاً در آن حضور نداشت، هدف می‌گیرد. بنابراین شرکت بازاری جدیدی را خلق می‌کند، در حالی که پیشنهاد ارزش، تحویل ارزش و مکانیسم‌های ضبط ارزش خود را دست نخورده و بدون تغییر، حفظ می‌کند. در نتیجه نوآوری به تغییرات ماژولار در مدل کسب و کار قبلی شرکت محدود می‌شود. نوآوری مدل کسب و کار پیچیده، به طور کامل مدل کسب و کار را تحت تاثیر قرار می‌دهد مانند شرکت‌های سنتی که به پلتفرم‌های آنلاین مهاجرت کردند (اقتصاد مشارکتی).

هدف اصلی پژوهش کولارا (۲۰۱۷)، توسعه خدمات پستی دیجیتالی از طریق مدل‌های کسب و کار بود. در این تحقیق ابتدا با مرور ادبیات، چارچوب مدل کسب و کار مشتمل بر چهار عنصر پیشنهاد ارزش، منابع، شبکه و مالی ایجاد شد.

عملیات مورد نیاز برای بازآفرینی مدل، به ترتیب تشریح شده‌است.

فرانکنبرگر^{۳۰} و همکارانش (۲۰۱۳) بر اساس مدل‌های فرآیندی موجود در ادبیات مدیریت نوآوری و همچنین بررسی چهره شرکت دارای تجربه نوآوری در مدل کسب و کار، چارچوب فرآیندی چهار آی^{۳۱} را توسعه دادند. چهار مرحله فرآیند نوآوری مدل کسب و کار در این چارچوب عبارتند از ۱. فاز شروع (تحلیل اکوسیستم) ۲. فاز ایده‌یابی ۳. فاز یکپارچه‌سازی (ساخت یک مدل جدید) ۴. فاز پیاده‌سازی. سازمان در هر مرحله با چالش‌هایی روبروست. در فاز شروع با مسئله درک نیازهای بازیگران شبکه و شناسایی محرک‌ها، در فاز ایده‌یابی با چالش فائق آمدن بر منطق کسب و کار فعلی و مدیریت خلق ایده، در فاز یکپارچه‌سازی با سرهم کردن اجزاء و مدیریت شرکا و در فاز پیاده‌سازی با مسئله فائق آمدن بر مقاومت درونی سازمان و آزمون و خطا برای تسلط بر پیچیدگی‌های اجرا مواجه می‌باشد. مطالعه فرآیندمحور دیگر، چارچوب فرآیند نوآوری مدل کسب و کار کمبریج است. این ابزار با هدف از بین بردن شکاف بین مرحله طراحی و مرحله پیاده‌سازی نوآوری مدل کسب و کار پایدار ارائه شده است. چارچوب پیشنهادی از سه فاز به نام طراحی مفهوم (شامل فرآیندهای ایده‌پردازی، طراحی مفهومی و نمونه‌سازی مجازی)، طراحی جزئیات (شامل فرآیندهای آزمایش، طراحی جزئیات و اجرای پایلوت) و پیاده‌سازی (شامل فرآیندهای راه‌اندازی، تنظیم و متنوع‌سازی) تشکیل شده‌است (گیسردورفر و همکاران، ۲۰۱۷).

۲. رویکرد مبتنی بر شدت نوآوری

در این نوع از مطالعات نوآوری‌های مدل کسب و کار بر مبنای میزان و شدت بروز نوآوری دسته‌بندی شده‌اند.

بر اساس تحقیق رینا و استریوکوا^{۳۲} (۲۰۱۶) نوآوری از منظر داخلی در یک طیف دوسویه شامل نوآوری تدریجی و نوآوری رادیکال و از منظر خارجی در یک طیف دو سویه شامل نوآوری پایدار و نوآوری تحولی قرار می‌گیرد. چنانچه

30. Frankenberger

31.41 (Initiation, Ideation, Integration, Implementation)

32. Rayna and Striukova

33. Foss and Saebi



رفتاری خود، با هر چهار بعد ارتباط مستقیم دارند (پلس و کید^{۳۵}، ۲۰۱۵).

۳. رویکرد مبتنی بر اکوسیستم

مفهوم اکوسیستم به روابط پیچیده میان ارگانیزم‌های زنده و محیط می‌پردازد. اکوسیستم کسب و کار شامل کلیه تامین‌کنندگان، مشتریان، شرکاء و همکاران، عرضه‌کنندگان، سازمان‌های دولتی و عمومی، مراکز پژوهشی و سایر ذینفعان است (تراپی و همکاران، ۱۳۹۹). در چارچوب‌های اکوسیستمی، به جای دسته‌بندی روابط به دو نوع همکاری و رقابت، تبادل ارزش بین کلیه ذینفعان به صورت همکاری و رقابت توأمان^{۳۶} بررسی می‌شود. همکاری و رقابت توأمان در مدل‌های کسب و کار جدید مورد توجه قرار گرفته است. در این گونه تعاملات، بنگاه‌های اقتصادی به دنبال نوعی تعامل برد-برد از طریق ایجاد تعادل در خلق و ضبط ارزش هستند. چرخه عمر کوتاه محصولات، همگرا شدن فناوری‌های مختلف و افزایش هزینه‌های تحقیق و توسعه باعث شکل‌گیری چنین روابطی شده‌است (ولو^{۳۷}، ۲۰۱۶).

فلورکه و لنر^{۳۸} (۲۰۱۶) پژوهشی با عنوان "مدل اصلاح شده اکوسیستم رایانش ابری" انجام داده‌اند. از دیدگاه آنان رایانش ابری، زنجیره ارزش سنتی را تغییر داده و بازیکنان جدیدی را به اکوسیستم شرکت‌های فناوری اطلاعات وارد نموده‌است. با رویکرد تطبیقی، کلیه پژوهش‌های قبلی در این حوزه تحلیل شده و علاوه بر آن از طریق مصاحبه با شرکت‌های فعال در حوزه فناوری‌های اطلاعاتی ابری درک عمیق‌تری از اکوسیستم مذکور حاصل شده‌است. نهایتاً ۱۸ بازیگر و روابط بین آن‌ها تبیین گردید. در این پژوهش مهم‌ترین بازیگران اکوسیستم شامل مشتری، مشاور، تجمیع‌کننده، پلتفرم بازار، عرضه‌کنندگان برنامه‌های کاربردی، عرضه‌کنندگان پلتفرم و عرضه‌کنندگان زیرساخت و نقش هر یک در اکوسیستم شناسایی شد.

سپس با استراتژی پژوهش مطالعه موردی، مدل کسب و کار شش شرکت پست بین‌المللی جهت ارائه خدمات پستی دیجیتالی بررسی گردید. طبق این پژوهش تغییرات در مدل کسب و کار به چهار حالت افزودنی‌های سنتی، افزودنی‌های دیجیتالی، اکوسیستم دیجیتالی و اکوسیستم ترکیبی قابل تفکیک است که هر سازمان بر اساس قابلیت‌ها، توان مالی و متغیرهای زمینه‌ای یکی از این حالت‌ها را هدف می‌گیرد. گیسن^{۳۴} و همکاران (۲۰۰۷) با بررسی روش انجام نوآوری در شرکت‌های مختلف، چارچوبی شامل سه رویکرد ۱. نوآوری مدل صنعت (سطح استراتژیک) ۲. نوآوری مدل درآمد (سطح اقتصادی) ۳. نوآوری مدل بنگاه (سطح عملیاتی) ارائه کردند. نوآوری مدل صنعت شامل نوآوری در زنجیره ارزش از طریق منتقل شدن به صنایع جدید، بازتعریف صنایع موجود یا خلق صنعتی کاملاً جدید و همچنین شناسایی یا تحت تاثیر قرار دادن دارایی‌های منحصر بفرد می‌باشد. نوآوری مدل درآمد شامل نوآوری در کسب درآمد با پیکربندی مجدد آفرینگ (ترکیب محصول، خدمت و ارزش) یا ایجاد مدل‌های جدید قیمت‌گذاری است. نوآوری مدل درآمد بعدی است که از تجربیات، ترجیحات و گزینه‌های مشتری و فناوری‌های جدید متاثر می‌شود. نوآوری مدل بنگاه ناظر بر نوآوری در ساختار بنگاه و نقش آن در زنجیره ارزش موجود یا زنجیره ارزش جدید است. این بعد در واقع بر بازتعریف مرزهای سازمان متمرکز است. یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که اگرچه مسیرهای مختلفی به نوآوری مدل کسب و کار منجر می‌شود، نوآوری در ساختار بنگاه با تمرکز بر شبکه و همکاری و مشارکت‌های خارجی، در عمل، متداول‌تر و موفق‌تر بوده است. در مطالعه دیگری در حوزه بهداشت و سلامت، نوآوری مدل صنعت به عنوان سطح استراتژیک، نوآوری مدل درآمد به عنوان سطح اقتصادی و نوآوری مدل بنگاه به عنوان سطح عملیات با بعد جدیدی به نام معادله سود اجتماعی به عنوان سطح اجتماعی تجمیع شده است. طبق نتایج این پژوهش، کاربران نهایی به لحاظ ویژگی‌های

35. Pels and Kidd

36. coopetition

37. Velu

38. Floerecke and Lehner

34. Giesen



جدول ۲. فاکتورهای موثر بر نوآوری مدل کسب و کار (فاس

و سائبی، ۲۰۱۶)

تغییر در رقابت، فناوری‌های جدید، وضعیت شبکه، تغییر نیازهای ذینفعان	محرك‌های خارجی
قابلیت‌های پویا، تغییر در استراتژی	محرك‌های داخلی
قواعد رقابت، مقررات و قوانین، نهادهای اجتماعی غیر رسمی	تعدیل‌گرهای سطح کلان
ذهنیت باز، ادراک و شهود مدیریتی، عدم وجود مغایرت و تضاد	تعدیل‌گرهای سطح خرد
ارزش‌های سازمانی، فرهنگ، تیم مدیریت ارشد، مشخصات رهبر، توزیع قدرت	تعدیل‌گرهای سطح شرکت
بهبود عملکرد مالی، نو شدن، کاهش هزینه	پیامدها

۶. رویکرد مبتنی بر مولفه‌های نوآوری مدل کسب و کار

در این دسته از پژوهش‌ها، نوآوری مدل کسب و کار با ایجاد نوآوری در یک یا چند مولفه مدل پیاده‌سازی می‌شود. در بوم کسب و کار اوستروالدر و پیگنر تنها خلق، تحویل و ضبط ارزش اقتصادی مدنظر قرار گرفته و جنبه‌های محیطی و اجتماعی دیده نشده‌است. جوپس^{۴۱} و همکاران (۲۰۱۵) بوم کسب و کار سه لایه را با افزودن دو لایه جدید به نام‌های ارزش محیطی و ارزش اجتماعی به بوم کسب و کار توسعه دادند. لایه دوم با نه عنصر محیطی، نشانگر رویکرد چرخه زندگی و لایه سوم با نه عنصر اجتماعی، نشانگر رویکرد ذینفعان است. عناصر چرخه زندگی شامل ارزش کارکردی، مواد خام، تولید، تدارکات و برون سپاری، توزیع، فاز استفاده، پایان زندگی (مانند باز تولید، بازیافت، استفاده مجدد، جدا سازی اجزاء)، اثرات محیطی و مزایای محیطی می‌باشد. ارزش اجتماعی مشتمل بر کارمندان، حکمرانی، ارزش اجتماعی، ارتباطات محلی، فرهنگ اجتماعی، مقیاس دسترسی، کاربران نهایی، اثرات اجتماعی و مزایای اجتماعی است.

۴. مطالعات مبتنی بر مفهوم طراحی

در این رویکرد، مدل کسب و کار با هدف بهبود و ارتقاء مشخصه‌هایی تحت عنوان مفهوم طراحی، بازآفرینی می‌شود. به عنوان مثال مالوترا^{۳۹} (۲۰۰۰) بازطراحی مدل کسب و کار را با تمرکز بر مشخصه‌هایی نظیر اثربخشی، کارایی، وفاداری مشتری، انعطاف‌پذیری و چابکی مطرح نموده‌است. در مطالعه سورسکو و همکاران (۲۰۱۱) پتانسیل ایجاد نوآوری در مدل کسب و کار صنعت خرده‌فروشی بر مبنای سه مفهوم کارایی، اثربخشی و تبادلات با مشتری بررسی شده‌است.

۵. رویکرد مبتنی بر معیارهای موثر

برخی مطالعات فاکتورهای زمینه‌ای موثر بر نوآوری مدل کسب و کار نظیر محرك‌ها، موانع و پیامدها را استخراج کردند.

مینتگوا^{۴۰} و همکاران (۲۰۱۸) فاکتورهای موثر بر نوآوری مدل کسب و کار را در چهار دسته فاکتورهای شناختی (نظیر اینرسی سازمانی، بینش بلندمدت و چیره شدن بر منطق مسلط در کسب و کار)، فاکتورهای محیطی (نظیر انطباق با تغییرات اکوسیستم و انطباق با سایر بازیگران اکوسیستم)، فاکتورهای مدیریتی (مانند بینش کارآفرینانه، ماژولار بودن، ایجاد ویژگی مکمل بودن بین اجزاء مدل کسب‌وکار و انعطاف‌پذیری استراتژیک) و فاکتورهای ارتباطی (نظیر سازگاری بین شرکای کسب و کار و پارادایم نوآوری باز) شناسایی نمود.

فاس و سائبی (۲۰۱۶) با تحلیل انتقادی مقالات منتشر شده از سال ۲۰۰۰ تا سال ۲۰۱۵، محرك‌ها، پیامدها و متغیرهای تعدیل‌کننده (در سطح کلان، سطح خرد و سطح شرکت) نوآوری مدل کسب و کار را شناسایی کردند. این عوامل در جدول دو لیست شده است.

39.Malhotra

40.Minatogawa

41.Joyce, Paquin and Pigneur



سیستماتیک و کل‌نگر را در هنگام طراحی مدل کسب و کار آینده تشویق نموده و از انتخاب‌های ایزوله و تک وجهی نفی می‌کند. در واقع رویکرد سیستم فعالیت این پیام را به تصمیم‌گیرندگان سازمان می‌دهد که در خصوص مدل کسب و کار به جای درختان، جنگل را بنگرند (زوت و امیت، ۲۰۱۰). علاوه بر این، رویکرد سیستم فعالیت چارچوبی پذیرفته شده مبتنی بر تحلیل زنجیره ارزش، دیدگاه مبتنی بر منابع، شبکه‌های استراتژیک و هزینه مبادله اقتصادی^{۴۴} می‌باشد (گاسمن و همکاران، ۲۰۱۷). بنابراین هدف پژوهش حاضر شناسایی مولفه‌های نوآوری مدل کسب و کار بر اساس رویکرد سیستم فعالیت می‌باشد.

۵- روش‌شناسی

نوآوری مدل کسب و کار در سال‌های اخیر مورد توجه محققان قرار گرفته و دانش قابل توجهی در این زمینه تولید شده‌است. این حجم از دانش موجب شده اطلاع و تسلط کامل بر تمامی ابعاد موضوع و به روز بودن در آن زمینه تا حد زیادی امکان‌پذیر نباشد. در این شرایط انجام پژوهش‌های ترکیبی که عصاره پژوهش‌های انجام شده در موضوعی خاص را به شیوه‌ای نظام‌مند و علمی پیش روی پژوهشگران قرار می‌دهند، پیشنهاد می‌شود. فراترکیب از طریق فراهم نمودن نگرش نظام‌مند برای پژوهشگران از راه ترکیب پژوهش‌های کیفی مختلف، موضوعات و استعاره‌های جدید و اساسی را کشف می‌کند و با این روش دانش جاری را ارتقاء می‌دهد و دیدی جامع و گسترده را در زمینه مسائل پدید می‌آورد (زنگنه‌نژاد و همکاران، ۱۴۰۰). فراترکیب، ترکیب تفسیر داده‌ها و یافته‌های اصلی مطالعات منتخب است. فراترکیب عصاره‌ای از تفسیرهای مطالعات پیشین نیست، بلکه یکپارچه‌سازی تفسیر یافته‌های اصلی مطالعات منتخب به منظور ایجاد یافته‌های جامع و تفسیری است که حاکی از فهم عمیق محقق در این خصوص است (زیممر^{۴۵}، ۲۰۰۶).

طبق تحقیق کلاوس^{۴۲} (۲۰۱۶) نوآوری مدل کسب و کار از طریق نوآوری در خلق ارزش (نوآوری در قابلیت‌ها، تکنولوژی و ابزار، شرکا و فرآیندها)، نوآوری در پیشنهاد ارزش (نوآوری در ارتباطات با مشتری، پیشنهاد، بازارها، مشتریان و کانال‌ها) و نوآوری در کسب ارزش (مدل‌های درآمدی جدید و ساختارهای هزینه ارزش) حاصل می‌شود.

در این پژوهش با توجه به مطالعات انجام شده و ادبیات موضوع، رویکرد سیستم فعالیت انتخاب شد. سیستم فعالیت یک شرکت، مجموعه‌ای از فعالیت‌های سازمانی با وابستگی متقابل به یکدیگر است که این فعالیت‌ها توسط خود شرکت، شرکای آن یا مشتریان اجرا می‌شوند. بنابراین رویکرد سیستم فعالیت مرزهای سنتی شرکت را گسترش داده و قلمرو شرکت را به عنوان شبکه‌ای از فعالیت‌ها که منابع خارجی را نیز در برمی‌گیرد، بزرگ‌تر می‌سازد (اسنیر، زوت و امیت^{۴۳}، ۲۰۲۱). مکتب سیستم فعالیت سه عنصر طراحی را پیشنهاد می‌دهد: ۱. محتوا: دربرگیرنده فعالیت‌هایی که بوسیله شرکت با هدف پیشنهاد ارزش انجام می‌شود. ۲. ساختار: چگونگی اتصال فعالیت‌ها (توالی) و همچنین میزان اهمیت آن‌ها در مدل کسب و کار را توصیف می‌نماید. فعالیت‌ها ممکن است ماهیت اصلی، پشتیبانی‌کننده یا حاشیه‌ای داشته باشند. ۳. حکمرانی: چه کسی فعالیت‌ها را اجرا می‌کند و چگونه روابط بین مشارکت‌کنندگان تنظیم و مدیریت می‌شود (زوت و امیت، ۲۰۱۲)؛ هاگر و همکاران، ۲۰۲۱).

محقق به چند دلیل رویکرد سیستم فعالیت را برگزید. نخست اینکه این رویکرد بر فعالیت‌های سازمان متمرکز است که با مدل ذهنی مدیران و کارآفرینان سازگاری دارد. بنابراین به راحتی می‌توانند در خصوص مسائل و دغدغه‌های مختلف سازمان در زمینه مدل کسب و کار تصمیم‌گیری کنند. به عنوان مثال با اتخاذ این دیدگاه به راحتی می‌توان درمورد اینکه آیا یک فعالیت (با توجه به نقاط قوت و ضعف سازمان، شایستگی‌های کلیدی و پتانسیل سایر اعضای اکوسیستم) توسط خود سازمان انجام شود یا برون سپاری گردد، تصمیم‌گیری نمود. همچنین این دیدگاه تفکر

44.Transaction cost economics

45.Zimmer

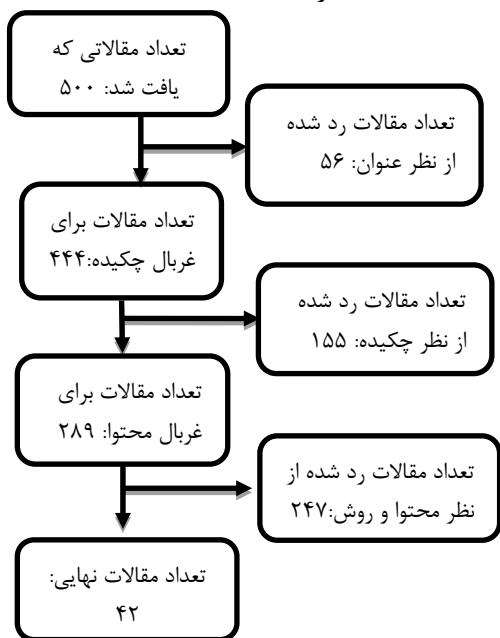
42.Clauss

43.Snihur, Zott and Amit



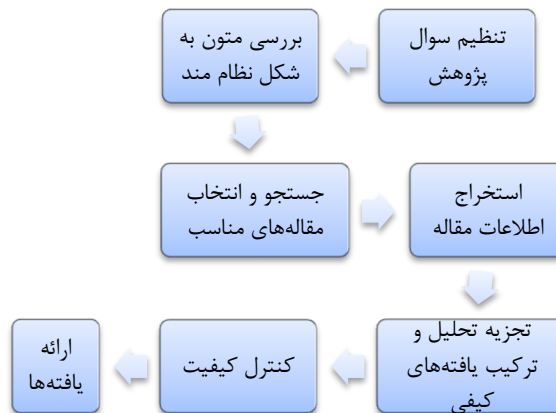
Revolution Business Model
Transformation of Business Model
Business Model Disruption

در گام سوم عناوین مقاله‌های یافت شده (۵۰۰ مقاله) بررسی و ۵۶ سند نامرتبط حذف شدند. سپس چکیده مقاله‌ها به لحاظ ارتباط موضوعی مطالعه شد و طی این مرحله ۱۵۵ سند دیگر حذف شد.



شکل ۲. فرآیند تعیین مقالات منتخب

سپس مقالات باقی مانده، از نظر محتوا و روش بررسی شدند. در این مرحله از ابزار برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی^{۴۹} جهت غربال مقاله‌ها استفاده شد. بر اساس این سیستم امتیازبندی، مقاله‌ها از منظر ده معیار شامل اهداف تحقیق، منطق روش، طرح تحقیق، نمونه‌برداری، جمع‌آوری داده‌ها، انعکاس‌پذیری، ملاحظات اخلاقی، دقت در تجزیه و تحلیل، بیان شفاف یافته‌ها و ارزش تحقیق، بررسی و به هر معیار امتیازی از یک تا پنج تخصیص داده شد. نهایتاً اسنادی که میانگین امتیاز کمتر از ۵/۲ داشتند از فرآیند فراترکیب حذف شدند (فینفگلد^{۵۰}، ۲۰۰۳). در این مرحله ۲۴۷ مقاله حذف و ۴۲ مقاله برای فاز بعدی روش فراترکیب انتخاب شد.



شکل ۱. گام‌های روش فراترکیب (سندلوسکی و

بروسو، ۲۰۰۳)

در این پژوهش از فرآیند هفت مرحله‌ای ساندلوسکی و بروسو^{۴۶} (۲۰۰۳) برای انجام فراترکیب استفاده شده که در شکل یک ترسیم گردیده است.

گام اول تنظیم سوال پژوهش می‌باشد. محقق در پژوهش حاضر به دنبال شناسایی ابعاد و مولفه‌های نوآوری مدل کسب و کار است. بنابراین سوال اصلی تحقیق این است:

ابعاد و مولفه‌های نوآوری مدل کسب و کار چیست؟

بر اساس مبانی نظری و با اتخاذ رویکرد سیستم فعالیت، چارچوب نوآوری مدل کسب و کار با سه بعد نوآوری در محتوا، نوآوری در ساختار و نوآوری در حکمرانی در نظر گرفته شد. بر مبنای این سه جزء، سه سوال مطرح شد که هدایت‌گر مسیر مطالعه و استخراج اطلاعات از اسناد می‌باشد. این سه سوال عبارتند از:

۱. مولفه‌های نوآوری در محتوای مدل کسب و کار چیست؟

۲. مولفه‌های نوآوری در ساختار مدل کسب و کار چیست؟

۳. مولفه‌های نوآوری در حکمرانی مدل کسب و کار چیست؟

گام دوم بررسی متون به روش نظام‌مند و شناسایی مقالات مرتبط می‌باشد. جامعه مورد مطالعه این پژوهش تمامی مقاله‌های نمایه شده در پایگاه‌های وب‌آو ساینس^{۴۷} و اسکوپوس^{۴۸} از سال ۲۰۰۰ تا سال ۲۰۱۹ می‌باشد و کلید واژه‌های زیر مورد جستجو قرار گرفت:

Business Model Innovation
Evolution Business Model

46.Sandelowski and Barroso

47.Web Of Science

48.Scopus

49.Critical Appraisal Skills Programme (CASP)

50.Finfgeld



کدها همگی به مباحث مالی اختصاص داشتند، کدهای مذکور در بعد نوآوری در جنبه‌های مالی قرار گرفتند. همچنین کدهای مربوط به بعد محتوای مدل که بیانگر تمامی فعالیت‌هایی است که در یک شبکه ارزش انجام می‌شود، به دو دسته کلی تقسیم شدند. فعالیت‌هایی که مربوط به خود سازمان هستند، در دسته کلان فعالیت‌های درون سازمانی جای گرفتند. سایر فعالیت‌ها که برای ارائه ارزش به مشتری نهایی باید اجرا شوند و بسته به شرایط توسط هر یک از اعضای اکوسیستم قابل پیاده سازی هستند، در دسته کلان فعالیت‌های شبکه ارزش قرار داده شدند. جدول سه کدها و مفاهیم استخراج شده را نشان می‌دهد.

جدول ۳. کدها و مفاهیم استخراج شده از مقالات

برخی منابع	مفهوم	برخی کدها
(آگار ۵۲، ۲۰۱۸)، (ابدلکافی، مخوتین و پسلت ۵۳، ۲۰۱۳)، (زاو، ونگ و لو ۵۴، ۲۰۱۸)	منابع و دارایی‌های کلیدی	منابع جدید، نوآوری در تخصیص منابع، کسب دارایی‌های مکمل، شناسایی و تحت تاثیر قرار دادن دارایی‌های منحصر بفرد
(کولس، ۲۰۱۶)، (کوالکوسکی ۵۵، ۲۰۱۴)، (اسپیت و اشنایدنر ۵۶، ۲۰۱۵)	شایستگی‌های کلیدی	قابلیت‌های کلیدی و جدید، نوآوری در مهارت‌ها و شایستگی‌ها
(دسیلاس و سکو ۵۷، ۲۰۱۳)، (کرلسن و همکاران، ۲۰۱۶)، (کوالکوسکی، ۲۰۱۴)	جهت‌گیری استراتژیک	توجه به روندها و محرك‌ها، نوآوری در استراتژی و جهت‌گیری- های جدید
(گیسن و همکاران، ۲۰۰۷)، (مولر و هانداهل ۵۹، ۲۰۱۸)	همسوسازی سیستم‌های داخلی	بهبود جریان‌های کاری، نوآوری در ساختار سازمانی، مدیریت منابع

52.Aagaard

53.Abdelkafi, Makhotin and Posselt

54.Zhao, Hwang and Lu

55.Kowalkowski

56.Spieth and Schneider

57.Desyllas and Sako

58.Karlsson

59 Müller and Hundahl

در گام چهارم، مقالات منتخب به طور دقیق مطالعه شد. کدهای مرتبط از متن مقالات استخراج و در سه دسته محتوا، ساختار و حکمرانی گروه‌بندی شدند. برخی از کدها نیز با هیچ یک از این سه گروه مرتبط نبود. این کدها در دسته جداگانه‌ای قرار گرفتند.

گام پنجم تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی می‌باشد. در این گام کدهای استخراج شده در مرحله قبل که دارای ماهیت مشابه بودند ذیل یک دسته قرار گرفته و مفاهیم را تشکیل دادند. در ادامه نیز مفاهیم مشابه، مقوله‌ها را ایجاد کردند.

گام ششم به کنترل کیفیت مربوط می‌شود. روایی مدل حاضر، از طریق روایی محتوا مبتنی بر دو دیدگاه حاصل شده‌است. دیدگاه نخست به کاربرد اجزاء و عوامل مدل‌های پیشین به منظور ارائه چارچوب جدید مربوط می‌شود. در دیدگاه دوم روایی محتوا از طریق تشکیل جلسه گروه کانونی و ارائه مدل به خبرگان مدیریت حاصل شد. در این حالت عدم تغییر مدل توسط خبرگان نشان دهنده روایی آن بوده است.

ارزیابی پایایی از طریق کدگذاری مجدد توسط فرد دیگری و محاسبه شاخص کوهن انجام شد. بدین صورت که شاخص خبره دیگری اقدام به دسته‌بندی کدهای استخراج شده از مقاله‌های منتخب نمود و سپس مفهوم‌های حاصل توسط این فرد با مفهوم‌های پژوهشگر مقایسه شده‌است. شاخص کوهن برابر ۷۱۲/۰ محاسبه شد که بر اساس جدول وضعیت شاخص کاپا (جنسن و آلن^{۵۱}، ۱۹۹۳) در سطح معتبر قرار دارد.

۶- یافته‌های پژوهش

گام هفتم فراترکیب، به ارائه یافته‌های پژوهش اختصاص دارد. در این پژوهش تمامی مولفه‌های مربوط به نوآوری مدل کسب و کار از ۴۲ مقاله منتخب به روش فراترکیب استخراج شد. اگرچه طبق رویکرد سیستم فعالیت، مدل کسب و کار از سه بعد محتوا، ساختار و حکمرانی تشکیل شده است، برخی از کدهای استخراج شده از مقالات منتخب با هیچ یک از این سه گروه مرتبط نبودند. از آنجایی که این

51.Jensen and Allen



برخی منابع	مفهوم	برخی کدها	برخی منابع	مفهوم	برخی کدها
		توسعه محصول و خدمت	(رمدانی و ۶۰)		انسانی، آموزش و توسعه و مدیریت فرهنگ
		گردآوری، پردازش و تحلیل داده، تسهیم دانش، یادگیری سازمانی، دسترسی به اطلاعات، امنیت جریان اطلاعات، ساختاردهی داده، داده به هنگام	همکاران، ۲۰۱۹		نوآوری در محصولات و خدمات، نرم‌افزار به عنوان خدمت، توسعه پلتفرم، ارائه مزیت‌های اجتماعی و محیطی، انواع ارزش‌های قابل ارائه به مشتری و پورتفولیوی محصول
		نوآوری در فرآیندهای کاری، معماری شبکه ارزش، نوآوری در شیوه پیکربندی شبکه ارزش، تعیین فعالیت‌های اصلی و پشتیبان در شبکه ارزش، نوآوری در اتصال فعالیت‌ها	(امیت و زوت، ۲۰۰۱، بونز و لودک-فرونند ۶۱، ۲۰۱۳، چیه و ونگ ۶۲، ۲۰۱۷)	کشف ارزش	نوآوری در فرآیند ساخت، بهبود کارایی عملیاتی، مدیریت منابع ورودی، بکارگیری ابزار و تجهیزات جدید
		ساده‌سازی فعالیت‌ها، اتوماسیون فرآیندها، بهبود اثربخشی، ارتقا کارایی شبکه ارزش، چابکی	(چیه و ونگ، ۲۰۱۷، کلوس، ۲۰۱۶، ونگ، ونگ و لی ۶۳، ۲۰۰۷)	خلق ارزش	بسته ای کردن محصولات و خدمات و آفرینگ جدید، خدمات و کالاهای عمودی و افقی، کالاهای و خدمات و اطلاعات ترکیبی، محتوای ارزش، بازاریابی، فروش، نوآوری در کانال توزیع، لجستیک مستقیم و معکوس، مدیریت سفر مشتری، مدیریت تجربه مشتری، ارتباط با مشتری، تغییر کمیت و کیفیت ارتباطات، رفتار مشتری، فعالیت‌های تحقیق و توسعه، بازخورد ارزش،
		شرکای جدید، درگیر ساختن سهامداران، تامین‌کنندگان، شرکای لجستیک معکوس، درگیر کردن مشتریان، شناسایی بازیگران جدید، ذینفعان کلیدی، نیازسنجی ذینفعان	(زوت و امیت، ۲۰۱۲، انتیکیننو ولکوکری ۶۴، ۲۰۱۶، گانزل و هلم ۶۵، ۲۰۱۳)	پیشنهاد ارزش	
		نوآوری در نقش اعضای اکوسیستم، تغییر جایگاه در شبکه ارزش، بازاریابی نقش شرکا، نوآوری در روابط اکوسیستم، درگیر ساختن طرف‌های سوم ۷۲، زنجیره ارزش داخلی، زنجیره ارزش	(نگ ۶۶، ۲۰۱۸، و همکاران، ۲۰۱۶، منگ و لی ۶۷، ۲۰۱۶)	تحویل ارزش	
		نوآوری در نقش اعضای اکوسیستم، تغییر جایگاه در شبکه ارزش، بازاریابی نقش شرکا، نوآوری در روابط اکوسیستم، درگیر ساختن طرف‌های سوم ۷۲، زنجیره ارزش داخلی، زنجیره ارزش	(چن ۶۸، ۲۰۰۹، کولکوسکی ۶۹، ۲۰۱۴)	توسعه ارزش	

- 60.Ramdani, Binsaif and Boukrami
 61.Boons and Lüdeke-Freund
 62.Cheah and Wang
 63.Wang, Wang and Li
 64.Antikainen and Valkokari
 65.Günzel and Holm
 66.Ng
 67.Meng and Lai
 68.Chen

- 69.Kowalkowski
 70.Taran and Boer
 71.Hwang and Christensen
 72.third parties
 73.Dellyana, Simatupang and Dhewanto



برخی کدها	مفهوم	برخی منابع
خارجی، تبادل ارزش بین ذینفعان مختلف	درآمدی جدید، فرمول سود، مدیریت جریان نقدی، نوآوری در معماری مالی، تنوع درآمدی	برخی منابع (دسیلس و سکو ^{۷۷} ، ۲۰۱۳)، (شاو، زینگ و شی ^{۷۸} ، ۲۰۱۲)
بهبود اثربخشی شبکه کسب و کار، ساده‌سازی روابط بین شرکا، یکپارچه‌سازی سمت تقاضا، یکپارچه‌سازی سمت عرضه، شبکه‌های ارزش عمودی، افقی و چندبعدی، کاهش واسطه‌ها و نوآوری و بهبود ارتباطات بین ذینفعان	(ونگ و همکاران، ۲۰۰۷)، (مولر و هونداهل، ۲۰۱۸)، (امیت و زوت، ۲۰۰۱)	بهبود عملکرد شبکه ذینفعان
انگیزه‌بخشی، اعتمادسازی و تقویت همکاری و مشارکت بین ذینفعان مختلف، درگیر کردن ذینفعان	(امیت و زوت، ۲۰۰۱)، (انتیکیتینن و همکاران، ۲۰۱۶)، (مولر و هونداهل، ۲۰۱۸)	روابط همکارانه با ذینفعان
تغییر سازوکارهای حاکمیتی، نوآوری در فرآیندهای کنترلی، تمرکززدایی در اکوسیستم، افزایش خودگردانی سازمان	(رینا و استریوکوا، ۲۰۱۶)، (امیت و زوت، ۲۰۰۱)، (زوت و امیت، ۲۰۱۲)	کنترل شبکه ذینفعان
هزینه‌های ثابت و متغیر، صرفه اقتصادی ناشی از محدوده، صرفه اقتصادی ناشی از مقیاس، کمینه سازی هزینه، مدیریت هزینه	(بونز و لودکه- فرون، ۲۰۱۳)، (رینا و استریوکوا، ۲۰۱۶)، (وو، ما و شی ^{۷۴} ، ۲۰۱۰)	ساختار هزینه
نوآوری در استراتژی قیمت‌گذاری، جریان‌های درآمدی جدید، فرمول سود، مدیریت جریان نقدی، نوآوری در معماری مالی، تنوع درآمدی	(گیسن و همکاران، ۲۰۰۷)، (دسیلس و سکو ^{۷۵} ، ۲۰۱۳)، (شاو، زینگ و شی ^{۷۶} ، ۲۰۱۲)	مدل درآمد
نوآوری در استراتژی قیمت‌گذاری، جریان‌های	(گیسن و همکاران، ۲۰۰۷)	مدل درآمد

بعد اول: نوآوری در کلان فعالیت‌های درون سازمانی
کلان فعالیت‌های درون سازمانی ناظر به فعالیت‌هایی است که در راستای شناخت وضعیت حال حاضر بنگاه اقتصادی و ارتقای هماهنگی بین کلیه فعالیت‌های بنگاه می‌بایست مدنظر قرار گیرد. این بعد شامل چهار مفهوم منابع و دارایی‌های کلیدی، شایستگی‌های کلیدی، جهت‌گیری استراتژیک و همسوسازی سیستم‌های داخلی است.

بعد دوم: نوآوری در کلان فعالیت‌های شبکه ارزش
کلان فعالیت‌های شبکه ارزش، فعالیت‌هایی هستند که در راستای ایجاد ارزش برای مشتری توسط خود سازمان یا سایر ذینفعان انجام می‌شوند. کلان فعالیت‌های شبکه ارزش شامل شش مفهوم کشف ارزش، خلق ارزش، پیشنهاد ارزش، تحویل ارزش، مدیریت داده و دانش و توسعه ارزش می‌باشد. کشف ارزش به تمامی فعالیت‌های لازم جهت شناسایی ارزش‌های قابل ارائه به مشتریان و ذینفعان اشاره دارد. خلق ارزش به فعالیت‌هایی که به طور مستقیم به تولید محصول یا ارائه خدمات منجر می‌شوند، می‌پردازد. پیشنهاد ارزش بیانگر بسته‌ای از منافع است که نیازهای یک بخش خاص از مشتریان را برآورده می‌نماید. منافع ترکیب مطلوبی از محصولات، خدمات، اطلاعات، قابلیت دسترسی، قابلیت استفاده و کاهش ریسک هستند. تحویل ارزش به تمامی فعالیت‌های حوزه بازاریابی و فروش اطلاق می‌گردد. توسعه ارزش به فعالیت‌هایی که در جهت جلوگیری از تخریب و فرسایش ارزش انجام می‌شوند، اشاره دارد.

77. Desyllas and Sako
78. Shao, Xing and Shi

74. Wu, Ma and Shi
75. Desyllas and Sako
76. Shao, Xing and Shi



جدول ۴. رتبه‌بندی مولفه‌های نوآوری مدل کسب و کار به

روش آنتروپی شانون				
رتبه	ضریب اهمیت	فراوانی کدها	فراوانی در مقالات	مقوله
۸	۰,۰۵۹	۱۹	۱۸	منابع و دارایی‌های کلیدی
۱۰	۰,۰۳۳	۱۱	۱۰	فعالیت‌های درون کلیدی
۱۵	۰,۰۱۹	۶	۶	سازمانی جهت‌گیری استراتژیک
۱۱	۰,۰۲۵	۹	۷	سیستم‌های داخلی (رتبه: ۴)
۵	۰,۰۷۱	۳۰	۱۷	نوآوری در کشف ارزش
۱۲	۰,۰۲۲	۸	۶	کلان-خلق ارزش
۳	۰,۰۹۴	۳۰	۲۹	فعالیت‌های پیشنهاد ارزش
۱	۰,۱۷۰	۸۰	۳۴	شبکه تحویل ارزش
۱۹	۰,۰۰۹	۴	۲	ارزش(وزن): توسعه ارزش
۱۲	۰,۰۲۲	۱۱	۴	مدیریت داده و دانش (رتبه: ۰,۳۸۷)
۶	۰,۰۶۷	۲۵	۱۸	نوآوری در معماری شبکه ساختار ارزش
۱۶	۰,۰۱۵	۷	۳	بهبود مستمر شبکه ارزش (رتبه: ۵)
۹	۰,۰۴۴	۱۶	۱۲	شناسایی ذینفعان
۴	۰,۰۷۲	۲۶	۲۰	نوآوری در مدیریت نقش ذینفعان
۱۴	۰,۰۲۱	۱۰	۴	حکمرانی بهبود عملکرد شبکه ذینفعان (وزن: ۰,۱۶۴)
۱۶	۰,۰۱۵	۷	۳	همکاری با ذینفعان (رتبه: ۳)
۱۸	۰,۰۱۳	۴	۴	کنترل شبکه ذینفعان
۶	۰,۰۶۷	۲۱	۲۱	نوآوری در جنبه مالی ساختار هزینه
۲	۰,۱۶۵	۵۷	۴۸	مدل درآمد (وزن: ۰,۲۳۲)
				(رتبه: ۲)

طبق نتایج آنتروپی شانون مقوله‌ها به ترتیب وزن عبارتند از نوآوری در شبکه ارزش، نوآوری در جنبه مالی، نوآوری در

بعد سوم: نوآوری در ساختار

ساختار به چگونگی ارتباط فعالیت‌های شبکه ارزش و میزان اهمیت آن‌ها اشاره دارد و از دو مفهوم معماری شبکه ارزش و بهبود مستمر شبکه ارزش تشکیل شده است.

بعد چهارم: نوآوری در حکمرانی

در بعد حکمرانی مشخص می‌شود فعالیت‌های شبکه ارزش توسط کدام اعضای اکوسیستم اجرا شود. همچنین به سازماندهی و مدیریت اکوسیستم پرداخته می‌شود. این بعد شامل پنج مفهوم شناسایی ذینفعان، مدیریت نقش، بهبود عملکرد شبکه ذینفعان، روابط همکارانه بین ذینفعان و کنترل شبکه می‌باشد.

بعد پنجم: نوآوری در جنبه‌های مالی

نوآوری در جنبه‌های مالی یا به عبارت دیگر نوآوری در کسب ارزش به چگونگی تبدیل ارزش پیشنهادی مشتریان به پاداش و پول برای بنگاه می‌پردازد و شامل دو مفهوم ساختار هزینه و مدل درآمد است. از آنجایی که بقای سازمان به سودآوری آن وابسته است، ملاحظات مالی می‌بایست در تمامی تصمیم‌های نوآوری مدنظر قرار بگیرد. ساختار هزینه تمام هزینه‌هایی را تشریح می‌کند که اجرای مدل به همراه دارد. مدل درآمد تشریح‌کننده منابع سود، مقدار سود از هر منبع و نحوه توزیع آن می‌باشد. مدل درآمد چارچوبی برای ایجاد درآمد مالی است و مشخص می‌کند که کدام منبع درآمدی دنبال شوند و چگونه ارزش پیشنهادی، قیمت‌گذاری گردد.

۷- رتبه‌بندی مولفه‌های نوآوری مدل کسب و کار

به منظور تعیین میزان پشتیبانی مطالعات گذشته از هر یک از مفاهیم شناسایی شده، از روش آنتروپی شانون استفاده شد. بدین منظور فراوانی هر مفهوم در مقالات منتخب و همچنین فراوانی کدهای استخراج شده مرتبط با هر مفهوم در هر مقاله، به عنوان مبنای تعیین ضریب اهمیت هر مفهوم در نظر گرفته شد. به عنوان مثال در ۱۷ مورد از مقالات منتخب، کدهای با مفهوم کشف ارزش وجود داشت و ۳۰ کد از این ۱۷ مقاله استخراج شده و در مفهوم کشف ارزش قرار گرفته است. بر مبنای ضریب اهمیت، رتبه‌بندی مقوله‌ها و مفاهیم انجام شد و نتایج در جدول چهار قابل مشاهده است.



بررسی نظام‌مند مولفه‌های مدل می‌باشد. اگرچه در مطالعات قبلی به ارتباط و تعامل بین ذینفعان در یک شبکه ارزش پرداخته شده بود (رضازاده و کاروالو^{۸۰}، ۲۰۱۷)، مطالعه‌ای که به طور جامع و نظام‌مند، نقش‌های ذینفعان و ابعاد مختلف روابط و مشارکت‌های بین آن‌ها را تبیین کند، وجود نداشت. طبق یافته‌های پژوهش حاضر، از بین پنج بعد نوآوری مدل کسب و کار دو بعد نوآوری در شبکه ارزش و نوآوری در حکمرانی به ذینفعان کسب و کار مربوط است. هر کسب و کاری با شرکای تامین‌کننده، شرکای بازاریابی، ارائه‌دهندگان فناوری، شرکت‌های پژوهشی و سایر ذینفعان، شبکه‌ای از روابط را شکل می‌دهد. این شبکه‌های متشکل از شرکت‌ها، اکوسیستم‌ها را شکل می‌دهند که همواره بیشتر از مجموع اجزای آن هستند. این ارزش مازاد حاصل از هم‌افزایی، در نتیجه همکاری بین اعضای اکوسیستم بوجود می‌آید که فراتر از یک تجمیع ساده عناصر است. به عبارتی رقابت و همکاری، به طور همزمان در یک اکوسیستم تجاری وجود دارند (منتخبی و همکاران، ۲۰۲۱). بنابراین یکی از پیش شرط‌های نوآوری در مدل فعلی، تبدیل شدن از شرکتی متمرکز بر خود به شرکتی است که شرکت‌های مکمل خود را به درون اکوسیستم دعوت می‌کند و آن‌ها را درگیر می‌سازد. مشارکت در اکوسیستم منافع قابل توجهی به همراه دارد. به عنوان مثال نتایج برخی از مطالعات حاکی از آن است که خلق مشترک ارزش می‌تواند بسیاری از هزینه‌های فرآیندهای سازمانی را در محیط‌های پرچالش کاهش دهد (حیدری و شمس‌قارنه، ۱۳۹۸).

هر کسب و کاری می‌بایست بر اساس شناخت قابلیت‌های خود نقش مشخصی را در اکوسیستم بر عهده بگیرد و سایر فعالیت‌ها را به دیگر اعضای اکوسیستم واگذار کند. در دنیای کسب و کار باید درصدد بزرگ‌تر کردن ظرف فعلی ارزش و اطمینان از کسب سهم منصفانه از آن بود. بنابراین چالش جدی اعضای اکوسیستم، توانایی برای تشخیص تغییرات و واکنش نشان دادن به آن‌ها برای به دست آوردن سهم منصفانه خود از ارزش و توسعه قابلیت‌های لازم برای اطمینان از موفقیت در آینده می‌باشد (ونکاترامان، ۱۳۹۸).

حکمرانی، نوآوری در کلان فعالیت‌های درون سازمانی و نوآوری در ساختار. همچنین در بین نوزده مفهوم نوآوری مدل کسب‌وکار، تحویل ارزش، مدل درآمد و پیشنهاد ارزش از نظر اهمیت، در رتبه اول تا سوم قرار دارند.

۸- بحث و نتیجه‌گیری

تحقیقات متعددی در مورد نوآوری مدل کسب و کار انجام شده که هر یک ابعاد خاصی از این مفهوم را مورد مطالعه قرار داده‌اند، اما تعدد و پراکندگی مطالعات باعث شده استفاده از نتایج این تحقیقات و تصمیم‌گیری بر مبنای شواهد و یافته‌های پژوهشی و علمی مطرح شده در آنها، به درستی صورت نپذیرد. بنابراین نیاز به شیوه‌ای که بتواند بررسی سازمان‌یافته‌ای از تحقیقات کیفی قبلی ارائه دهد و نتایج گروه‌های مشابه این‌گونه تحقیقات را در قالب تفسیری جامع‌تر از پدیده مورد بررسی ارائه دهد، به چشم می‌خورد. این تحقیق با هدف شناخت جامع‌تر و درک عمیق‌تر مفهوم نوآوری مدل کسب و کار انجام پذیرفت. چارچوب نوآوری مدل کسب و کار پژوهش حاضر، به روش فراترکیب و با رویکرد سیستم فعالیت ارائه شد که این رویکرد تنها در معدودی از منابع مدنظر بوده و این منابع نیز روش نظام‌مند را برای تعریف مولفه‌ها طی ننموده‌اند. بررسی نظام‌مند ادبیات، زوایای این مفهوم را به صورت کامل‌تر و جامع‌تر تبیین نمود. به عنوان نمونه در مطالعات قبلی، مدل کسب و کار بر اساس رویکرد سیستم فعالیت مشتمل بر سه جنبه محتوا، ساختار و حکمرانی تبیین شده بود (گاسمن و همکاران، ۲۰۱۷). در پژوهش حاضر طبق یافته‌های فراترکیب، جنبه نوآوری‌های مالی هم به عنوان یکی از مقوله‌های نوآوری مدل کسب و کار شناسایی شد. طبق یافته‌های سجودین^{۹۹} و همکاران (۲۰۲۰) نیز یکی از عوامل تعیین‌کننده اثربخشی نوآوری مدل کسب و کار، سازگاری بین فعالیت‌های خلق ارزش و فعالیت‌های مالی یا ضبط ارزش می‌باشد.

از دیگر تمایزات قابل توجه یافته‌های این پژوهش نسبت به عموم منابع مطالعه شده، گسترش مرزهای سنتی شرکت و لحاظ نمودن نقش سایر اعضای شبکه ارزش و همچنین



۱. در این تحقیق ۱۹ مولفه و به عبارتی سرچشمه برای نوآوری مدل کسب و کار شناسایی گردید. بنابراین مدیران و مسئولان نباید تنها بر چند مورد خاص نظیر نوآوری در محصول یا بازار محدود شوند و سایر مولفه‌ها را نادیده بگیرند. توصیه می‌شود که به صورت مستمر روندهای محیطی، فناوری‌ها، ایده‌ها، شرکا، رقبای سازمان و اکوسیستم‌های مرتبط تحت‌نظر باشند و به‌موقع در حوزه‌هایی که امیدوارکننده به نظر می‌رسند و پتانسیل ایجاد نوآوری در مدل را دارند، سرمایه‌گذاری شود. اگر نوآوری‌هایی وجود دارند که قابلیت خلق ارزش‌افزوده بیشتر برای مشتری دارد، باید برای پرورش و توسعه آن هزینه کرد.

۲. یکی از نکات مهم به منظور نوآوری مدل کسب و کار بحث مشارکت در اکوسیستم‌های مناسب است. بدین منظور پیشنهاد می‌شود هر سازمانی یک یا چند اکوسیستمی که مشارکت با آن‌ها مطلوب به نظر می‌رسد، انتخاب کند. لازم است نقش‌های سازمان در این اکوسیستم‌ها بر مبنای کسب تجربه توسعه یابد. همچنین بهتر است برکسب تجربه‌هایی تاکید شود که مدل‌های کسب و کار سازمان را به چالش می‌کشند و آن‌ها را تکمیل می‌کنند.

۳. بحث ذینفعان از اهمیت بالایی برخوردار است. شراکت‌های مرجح می‌بایست شناسایی و تقویت شوند. باید به این سوال پاسخ مناسب داد: آیا همکاری نزدیک با یک یا دو شریک هدف، به سازمان این امکان را می‌دهد که مدل کسب و کار فعلی را متحول سازد یا دانشی کسب کند که در متمایز شدن یا خلق ارزشی جدید به سازمان کمک کند؟ برای دستیابی به اهداف نوآورانه سازمان، لازم است با چنین شرکایی وارد رابطه شد. همچنین به لحاظ ماهیت پویای روابط همکارانه و رقابتی بین ذینفعان مختلف، توصیه می‌شود سبب روابط سازمان با اعضای اکوسیستم، به صورت دوره‌ای، متوازن‌سازی شود.

۴. از آنجایی که چارچوب حاصل دارای مولفه‌ها و ابعاد متعدد در عرصه درون سازمانی، شبکه ارزش، بازیگران اکوسیستم و جنبه‌های مالی است و تغییر و نوآوری در یک مولفه، سایر ابعاد را نیز تحت تاثیر قرار می‌دهد. بنابراین قبل از هرگونه اقدام و تغییر می‌بایست با نگاهی فرابخشی،

در این پژوهش انواع فعالیت‌های سازمان در بعد کلان فعالیت‌های شبکه ارزش مشتمل بر شش مولفه (کشف ارزش، خلق ارزش، پیشنهاد ارزش، تحویل ارزش، توسعه ارزش، مدیریت داده و دانش) احصا شد. این شش مولفه، کلان فعالیت‌هایی هستند که توسط خود سازمان یا سایر شرکای کلیدی انجام می‌شوند. یکی دیگر از مسائل مهم در اکوسیستم، مدیریت روابط بین مشارکت‌کنندگان و تنظیم روابط پویا و پیچیده بین شرکت‌هاست. اکوسیستم باید بر اساس انصاف و شفافیت اداره شود تا هیچ‌یک از مشارکت‌کنندگان احساس باخت نداشته و به دنبال خروج از رابطه نباشند. قوانین حکمرانی منصفانه با اعتمادسازی بین ذینفعان مختلف می‌تواند به اکوسیستمی پویا، قدرتمند و سودده منجر شود. اعتماد بین اعضای اکوسیستم ریسک بروز رفتارهای فرصت‌طلبانه را کاهش داده و تعهد بین طرفین را تقویت می‌کند (الهی و همکاران، ۱۳۹۷). در این پژوهش وجوه و ابعاد مختلف مدیریت روابط در یک اکوسیستم در مقوله نوآوری در حکمرانی مشتمل بر مولفه‌های شناسایی ذینفعان، مدیریت نقش ذینفعان، بهبود عملکرد شبکه، روابط همکارانه با ذینفعان و کنترل شبکه تبیین شده است.

یکی دیگر از وجوه تمایز این پژوهش مقایسه و رتبه‌بندی میزان اهمیت ابعاد و مولفه‌های نوآوری مدل کسب و کار می‌باشد که تاکنون انجام نشده بود. در این پژوهش رتبه‌بندی و اولویت‌دهی ابعاد و مولفه‌ها بر مبنای تعداد تکرار هر مولفه در مطالعات قبلی، با استفاده از روش آنتروپی شانون انجام پذیرفت.

محقق پس از بررسی ادبیات موضوع، رویکرد نویسندگان در مطالعات حوزه نوآوری مدل کسب و کار را در شش گروه شامل رویکردهای فرآیندمحور، شدت نوآوری، اکوسیستم، مفهوم طراحی، مولفه‌های مدل کسب و کار و فاکتورهای موثر دسته‌بندی نمود که به عنوان یکی از نوآوری‌های پژوهش حاضر مطرح می‌باشد. رویکردهای مذکور در بخش مرور پیشینه تشریح شده‌است.

بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه می‌شود:



جمله تعمیم‌پذیری و اعتبار همراه است. از این رو در جهت افزایش قابلیت تعمیم چارچوب نوآوری مدل کسب و کار، لازم است محققان چارچوب فوق را در صنایع و سازمان‌های مختلف مورد ارزیابی قرار دهند. همچنین توصیه می‌شود چالش‌های پیاده‌سازی و اجرای چارچوب پیشنهادی مورد مطالعه قرار گیرد. مطالعات طولی می‌تواند مراحل کلیدی فرآیندهای نوآوری مدل کسب‌وکار را تبیین نماید.

محیط رقابت امروزه به شدت تحت تاثیر فناوری‌های دیجیتالی قرار دارد. از اینرو پیشنهاد می‌شود مطالعات کمی و کیفی بیشتری درمورد نوآوری مدل کسب‌وکار مبتنی بر فناوری‌های دیجیتالی و نوظهور انجام شود.

پایداری یک مدل کسب‌وکار از طریق ایجاد ارزش برای همه ذینفعان تضمین می‌شود. چالش طراحی مجدد اکوسیستم‌های کسب و کار یافتن شرایط برد-برد-برد می‌باشد (انتیکینن و ولکوکری، ۲۰۱۶). بنابراین پیشنهاد می‌شود در مورد سازوکارهای حکمرانی در اکوسیستم به گونه‌ای که برای کلیه مشارکت‌کنندگان جذاب باشد، پژوهش‌های بیشتری انجام شود.

اثرگذاری بر سایر ابعاد تحلیل شود و سایر اعضای شبکه ارزش در نظر گرفته شوند.

۵. به لحاظ گستردگی مولفه‌های نوآوری مدل کسب و کار پیشنهاد می‌شود بر مولفه‌های با رتبه بالاتر تاکید بیشتری شود. چراکه این مولفه‌ها در مطالعات قبلی پرتکرارتر بوده‌اند و احتمال موفقیت در آن‌ها بیشتر است. طبق خروجی آنتروپی شانون، تحویل ارزش، مدل درآمد و پیشنهاد ارزش بیشترین ضریب را کسب نمودند. پیشنهاد و تحویل ارزش مشتمل بر مرتبط‌ترین فعالیت‌ها با مشتریان است. شناسایی نوآوری‌هایی مبتنی بر نیازها و دغدغه‌های مشتریان (رجوعی و همکاران، ۱۳۹۹) و بکارگیری رویکرد نوآوری باز از طریق تعامل مستمر و سازنده با مشتریان (باقری‌نژاد و جاوید، ۱۳۹۳)، نقطه شروع مناسبی به منظور بازآفرینی مدل کسب و کار می‌باشد. فناوری‌های دیجیتالی نیز امکان بکارگیری مدل‌های درآمدی جدید را فراهم ساخته‌اند. تامین مالی جمعی^{۸۱}، فریمیوم، خرید جمعی^{۸۲} و مالکیت مشترک نمونه‌هایی از نوآوری‌های مالی در مدل‌های کسب و کار امروزی هستند (گریکو^{۸۳}، ۲۰۲۱).

پژوهش کیفی علی‌رغم تمام مزایای خود با ضعف‌هایی از

منابع

پارسیان)، دو فصلنامه نوآوری و ارزش‌آفرینی، سال دوم، شماره ۵، ۴۱-۲۱.

۴. ترابی، حسین؛ خیراندیش، مسعود؛ محمدی خیاره، محسن. (۱۳۹۹). تاثیر اکوسیستم کارآفرینی بر فعالیت کارآفرینانه؛ تحلیلی بر مبنای داده‌های GEM، دو فصلنامه نوآوری و ارزش‌آفرینی، سال نهم، شماره ۱۷، ۱۸۲-۱۶۳

۵. حیدری، فاطمه و شمس‌قارنه، ناصر. (۱۳۹۸). مدل‌سازی معادلات ساختاری ارزش خلق شده در کسب‌وکارها، دو فصلنامه نوآوری و ارزش‌آفرینی، سال هشتم، شماره ۱۶، ۴۹-۶۵.

۶. رجوعی، مرتضی؛ غیور باغبانی، سیرمرتضی و سبجانی، احسان. (۱۳۹۹). تاثیر نمونه‌سازی بر موفقیت محصول جدید با نقش تعدیل‌گر دخالت مشتری و سرعت انتشار اطلاعات (مورد مطالعه: شرکت‌های مستقر در پارک علم و

۱. احمدپور داریاتی، محمود؛ عبدلی محمدآبادی، طیبه؛ سخدری، کمال. (۱۳۹۹). طراحی الگوی توسعه قابلیت‌های پویا در کسب‌وکارهای نوپا (مطالعه موردی: کسب و کارهای حوزه فناوری اطلاعات)، توسعه کارآفرینی، دوره ۱۳، شماره ۲، ۱۸۰-۱۶۱.

۲. الهی، شعبان؛ خالدی، آرمان؛ مجیدپور، مهدی؛ اسدی‌فرد، رضا. (۱۳۹۷). نیروهای تسهیل‌کننده و بازدارنده همکاری‌های فناورانه بین شرکت‌های بزرگ و کوچک فناوری محور، دو فصلنامه نوآوری و ارزش‌آفرینی، سال هفتم، شماره ۱۳، ۷۹-۱۰۵.

۳. باقری‌نژاد، جعفر و جاوید، غزاله. (۱۳۹۳). ارائه مدل نوآوری باز در صنعت بانکداری ایران (مطالعه موردی: بانک

81.Crowdfunding

82.Collective Purchasing

83.Grieco



pyramid. *Organization & Environment*, 29(4), 486-507.

18. Antikainen, M., & Valkokari, K. (2016). A framework for sustainable circular business model innovation. *Technology Innovation Management Review*, 6(7), 5-12.

19. Boons, F., & Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: State-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 45, 9-19.

20. Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long range planning*, 43(2-3), 195-215.

21. Casadesus-Masanell, R., & Zhu, F. (2013). Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models. *Strategic Management Journal*, 34(4), 464-482.

22. Cheah, S., & Wang, S. (2017). Big data-driven business model innovation by traditional industries in the Chinese economy. *Journal of Chinese Economic and Foreign Trade Studies*.

23. Chen, Q. (2009, May). A Value-Oriented Framework of Business Models Innovation. In 2009 Second International Symposium on Electronic Commerce and Security (Vol. 1, pp. 426-430). IEEE.

24. Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 35(6), 12-17.

25. Clauss, T. (2017). Measuring business model innovation: conceptualization, scale development, and proof of performance. *R&D Management*, 47(3), 385-403.

26. Dellyana, D., Simatupang, T. M., & Dhewanto, W. (2016). Business model innovation in different strategic networks. *International Journal of Business*, 21(3), 191.

27. Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: in search of dynamic consistency. *Long range planning*, 43(2-3), 227-246.

فناوری خراسان رضوی)، دو فصلنامه نوآوری و ارزش‌آفرینی، سال نهم، شماره ۱۸، ۳۵-۲۱.

۷. رشیدی، محبوبه و قیطرانی، فاطمه. (۱۳۹۹). مدل‌های کسب-وکار و قابلیت‌های پویا، فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، سال چهارم، شماره ۳۴، ۵۹-۳۹.

۸. زنگنه‌نژاد، نرگس؛ معینی، علی؛ حاجی‌حیدری، نسترن و آذر، عادل. (۱۴۰۰). چارچوب تدوین مدل کسب‌وکار پلتفرم: یافته‌ای مبتنی بر فراترکیب، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره ۲۵، شماره ۱، ۱۱۵-۹۵.

۹. ونکاترمان، ونکات. (۱۳۹۸). ماتریس دیجیتال: نقشه راهی برای تحول دیجیتال در سازمان‌ها، ترجمه: شامی زنجانی، مهدی؛ بازیار، مصطفی، تهران: نشر هورمزد.

10. Aagaard, A. (2018). A Tool for Internet of Things Digital Business Model Innovation. *IEEE Globecom Workshops (GC Wkshps)*, 1-6.

11. Abdelkafi, N., Makhotin, S., & Posselt, T. (2013). Business model innovations for electric mobility-what can be learned from existing business model patterns? *International Journal of Innovation Management*, 17(1).

12. Afuah, A. (2014). *Business model innovation: concepts, analysis, and cases*. Routledge.

13. Aminoff, A., Valkokari, K., Antikainen, M., & Kettunen, O. (2017, April). Exploring disruptive business model innovation for the circular economy. In *International Conference on Sustainable Design and Manufacturing* (pp. 525-536).

14. Amit, R., & Zott, C. (2009). Business Model Innovation: Creating Value In Times Of Change. *Universia Business Review*, 3, 108-121.

15. Amit, R., & Zott, C. (2001). VALUE CREATION IN E-BUSINESS, 520(February 2000), 493-520.

16. Andreini, D., & Bettinelli, C. (2017). *Business model innovation*. Springer International Publishing AG, P.38.

17. Angeli, F., & Jaiswal, A. K. (2016). Business model innovation for inclusive health care delivery at the bottom of the



38. Girotra, K., & Netessine, S. (2014). Four paths to business model innovation. *Harvard business review*, 92(7), 96-103.
39. Grieco, C., Michellini, L., & Iasevoli, G. (2021). Which sharing are we betting on? Analysing the financial attractiveness of sharing business models. *Journal of Cleaner Production*, 128067.
40. Günzel, F., & Holm, A. B. (2013). One size does not fit all—understanding the front-end and back-end of business model innovation. *International Journal of Innovation Management*, 17(1), 1–40.
41. Haaker, T., Ly, P. T. M., Nguyen-Thanh, N., & Nguyen, H. T. H. (2021). Business model innovation through the application of the Internet-of-Things: A comparative analysis. *Journal of Business Research*, 126, 126-136.
42. Hwang, J., & Christensen, C. M. (2008). Disruptive innovation in health care delivery: A framework for business-model innovation. *Health Affairs*, 27(5), 1329–1335.
43. Iheanachor, N., David-West, Y., & Umukoro, I. O. (2021). Business model innovation at the bottom of the pyramid—A case of mobile money agents. *Journal of Business Research*, 127, 96-107.
44. Jensen, L. A., Allen, M. N. (1993). Meta-synthesis of qualitative findings. *Qualitative Health Research*, 6(4), 553–560.
45. Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard business review*, 86(12), 57-68.
46. Joyce, A., Paquin, R., & Pigneur, Y. (2015). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *ARTEM Organizational Creativity International Conference*, 1–33.
47. Karlsson, N. P., Halila, F., Mattsson, M., & Hoveskog, M. (2017). Success factors for agricultural biogas production in Sweden: A case study of business model innovation. *Journal of Cleaner Production*, 142, 2925-2934.
28. Desyllas, P., & Sako, M. (2013). Profiting from Business Model Innovation: Evidence from Pay-as-You-Drive Auto Insurance Profiting from business model innovation: Evidence from Pay-As-You-Drive auto insurance. *Research Policy*, 42(1), 101–116.
29. Finfgeld, D. L. (2003). Metasynthesis: The state of the art - So far. *Qualitative Health Research*, 13(7), 893–904.
30. Filser, M., Kraus, S., Breier, M., Nenova, I., & Puumalainen, K. (2021). Business model innovation: Identifying foundations and trajectories. *Business strategy and the environment*, 30(2), 891-907.
31. Floerke, S., & Lehner, F. (2015, September). A revised model of the cloud computing ecosystem. In *International Conference on the Economics of Grids, Clouds, Systems, and Services* (pp. 308-321). Springer, Cham.
32. Foss, N. J., & Saebi, T. (2016). Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go? . *Journal of Management*, 43(1), 200–227.
33. Frankenberger, K., Weiblen, T., Csik, M., & Gassmann, O. (2013). The 4I-framework of business model innovation: a structured view on process phases and challenges. *International Journal of Product Development*, 18(3/4), 249.
34. Gassmann, O., Frankenberger, K., & Sauer, R. (2017). A primer on theoretically exploring the field of business model innovation. 45-48.
35. Geissdoerfer, M., Savaget, P., & Evans, S. (2017). The Cambridge Business Model Innovation Process. *Procedia Manufacturing*, 8(October 2016), 262–269.
36. Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of cleaner production*, 198, 401-416.
37. Giesen, E., Berman, S. J., Bell, R., & Blitz, A. (2007). Three ways to successfully innovate your business model. *Strategy & leadership*.



57. Ng, H. Y. (2018). Categorization of business model patterns and mapping of their relations with business model building blocks. IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management, 2017-Decem, 1767–1771.
58. Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), 1–40.
59. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
60. Pels, J., & Kidd, T. A. (2015). Business model innovation: learning from a high-tech-low-cost medical healthcare model for the BOP. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*.
61. Ramdani, B., Binsaif, A., & Boukrami, E. (2019). Business model innovation: a review and research agenda. *New England Journal of Entrepreneurship*, ahead-of-p(ahead-of-print), 89-108.
62. Rayna, T., & Striukova, L. (2016a). 360° business model innovation: Toward an integrated view of business model innovation. *Research Technology Management*, 59(3), 21–28.
63. Rayna, T., & Striukova, L. (2016b). From rapid prototyping to home fabrication: How 3D printing is changing business model innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 102, 214–224.
64. Remane, G., Hanelt, A., Nickerson, R. C., & Kolbe, L. M. (2017). Discovering digital business models in traditional industries. *Journal of Business Strategy*.
65. Reinartz, W., Wiegand, N., & Imschloss, M. (2019). The impact of digital transformation on the retailing value chain. *International Journal of Research in Marketing*, 36(3), 350-366.
66. Rezazadeh, A., & Carvalho, A. (2017). Advancing a Typology of Business Model
48. Kindström, D., & Kowalkowski, C. (2014). Service innovation in product-centric firms: A multidimensional business model perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(2).
49. Li, F. (2017). Technovation The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends. *Technovation*, (December), 1-10.
50. Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5): 86-92.
51. Malhotra, Y. (2000). *Knowledge Management & New Organization Forms: A Framework for Business Model Innovation*. *Information Resources Management Journal*, 13(1), 5–14.
52. Massa, L., Tucci, C. L., & Afuah, A. (2017). A critical assessment of business model research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 73-104.
53. Meng, Y., & Lai, X. (2016, December). Research on business model innovation path. In 2016 4th International Conference on Sensors, Mechatronics and Automation (ICSMA 2016). Atlantis Press.
54. Minatogawa, V. L. F., Franco, M. M. V., Pinto, J. D. S., & Batocchio, A. (2018). Business model innovation influencing factors: an integrative literature review. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 610-617.
55. Montakhabi, M., Van Der Graaf, S., Ballon, P., Walravens, N., & Vanhaverbeke, W. (2021, June). Defining the business ecosystem of peer-to-peer electricity trading. In *Proceedings of the 6th International Conference on New Business Models* (pp. 163-188). Halmstad, Sweden: Halmstad University Press.
56. Müller, S., & Hundahl, M. (2018). IT-Driven business model innovation: Sources and ripple effects. *International Journal of E-Business Research*, 14(2), 14–38.



76. Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43, 172-194.
77. Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long range planning*, 51(1), 40-49.
78. Velu, C. (2016). Evolutionary or revolutionary business model innovation through cooperation? The role of dominance in network markets. *Industrial Marketing Management*, 53, 124-135.
79. Wang, Z., Wang, X., & Li, Y. (2007, September). Business Model Innovation in China's Real Estate Industry: the Case of Shenzhen Vanke. In *2007 International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing* (pp. 4209-4212). IEEE.
80. Wirtz, B., & Daiser, P. (2017). Business model innovation: An integrative conceptual framework. *Journal of Business Models*, 5(1), 14-34.
81. Wu, X., Ma, R., & Shi, Y. (2010). How do latecomer firms capture value from disruptive technologies? A secondary business-model innovation perspective. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 57(1), 51-62.
82. Zhao, X., Hwang, B. G., & Lu, Q. (2018). Typology of business model innovations for delivering zero carbon buildings. *Journal of cleaner production*, 196, 1213-1226.
83. Zimmer, L. (2006). Qualitative meta-synthesis: a question of dialoguing with texts. *Journal of advanced nursing*, 53(3), 311-318.
84. Zott, C., & Amit, R. (2012). Creating Value Through Business Model Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 71-80.
85. Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: an activity system perspective. *Long range planning*, 43(2-3), 216-226.
86. Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of management*, 37(4), 1019-1042.
- Innovation: A Value-Based Perspective. In *In European Conference on Innovation and Entrepreneurship* (pp. 758-766). Academic Conferences International Limited.
67. Sandelowski, M., & Barroso, J. (2003). Classifying the findings in qualitative studies. *Qualitative Health Research*, 13(7), 905-923.
68. Sathanathan, S., Hoetker, P., Gamrad, D., Katterbach, D., & Myrzik, J. (2017, November). Realizing digital transformation through a digital business model design process. In *2017 Internet of Things Business Models, Users, and Networks* (pp. 1-8). IEEE.
69. Seggie, S. H., Soyer, E., & Pauwels, K. H. (2017). Combining big data and lean startup methods for business model evolution. *AMS Review*, 7(3-4), 154-169.
70. Shao, X. L., Xing, Y. Q., & Shi, J. W. (2012, November). A study on the transformation and update of labor-intensive enterprises based on business model innovation. In *2012 International Symposium on Management of Technology (ISMOT)* (pp. 532-536). IEEE.
71. Sjödin, D., Parida, V., Jovanovic, M., & Visnjic, I. (2020). Value creation and value capture alignment in business model innovation: A process view on outcome-based business models. *Journal of Product Innovation Management*, 37(2), 158-183.
72. Snihur, Y., Zott, C., & Amit, R. (2021). Managing the value appropriation dilemma in business model innovation. *Strategy Science*, 6(1), 22-38.
73. Sorescu, A., Frambach, R. T., Singh, J., Rangaswamy, A., & Bridges, C. (2011). Innovations in retail business models. *Journal of Retailing*, 87(SUPPL. 1), S3-S16.
74. Spieth, P., & Schneider, S. (2016). Business model innovativeness: designing a formative measure for business model innovation. *Journal of business Economics*, 86(6), 671-696.
75. Taran, Y., & Boer, H. (2015). A Business Model Innovation Typology. *Decision Sciences*, 46(2).

