

نوآوری در مدل کسب و کار (عامل جدید مزیت رقابتی)

پذیرش: ۹۶/۵/۱

دریافت: ۹۶/۲/۱۰

امین پژوهش جهرمی

استادیار دانشگاه صنعتی مالک اشتر

Amin.pazhouhesh@gmail.com

داده‌ها، کتابخانه‌ای (مطالعات ثانویه از نوع فراترکیب) و مبتنی بر مطالعه منابع اطلاعاتی برخط است. مقاله نتیجه می‌گیرد شرکت‌های بزرگ‌تر برای تسخیر ارزش از نوآوری در مدل کسب و کار توانایی بیشتری داشته و شرکت‌های قدیمی‌تر به دلیل پیروی، انعطاف‌پذیری کمتری برای نوآوری در مدل کسب و کار نشان می‌دهند. همچنین تجربه بیشتر در حوزه ائتلاف و مدت زمان بیشتر آن، منجر به افزایش ایده برای نوآوری در مدل کسب و کار می‌شود.

مقدمه

بازار به سرعت در حال تغییر، فناوری بی‌وقفه در حال تکثیر، عمر رو به کاهش فناوری، و چرخه پرشتاب نوآوری، محیطی بسیار پرفشار و آشفته برای شرکت‌ها ایجاد نموده است. بقا در چنین محیطی تنها با تکیه بر نوآوری در حوزه‌های محصول و فرآیند، ناکافی است و مستلزم نوآوری در زمینه‌های مختلف کسب و کار است. از همین رو، تلاش بسیاری از شرکت‌های

مدل کسب و کار / نوآوری در مدل کسب و کار / انواع نوآوری در مدل کسب و کار / عوامل موثر بر نوآوری

چکیده

شرکت‌ها پیوسته در پی روش‌های جدید عملیاتی هستند که برایشان فرصت بهبود موقعیت رقابتی و کسب مزیت رقابتی ایجاد کند. یکی از این روش‌ها، بازمهندسی مدل‌های کسب و کار قبلی و نوآوری مدل‌های جدید است؛ به بیان دیگر جستجوی مزیت رقابتی براساس کسب ارزش از نوآوری در مدل کسب و کار. هدف اصلی این مقاله مطالعه موضوع نوآوری در مدل کسب و کار و کسب ارزش از این طریق است. مقاله ضمن مفهوم‌شناسی نوآوری در مدل کسب و کار و انواع آن، با بررسی ادبیات موضوعی به تاثیر فاکتورهایی همچون اندازه، سن، تجربه ائتلاف و مدت زمان ائتلاف شرکت بر نوآوری در مدل کسب و کار و کسب ارزش می‌پردازد. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی، از نظر نوع، کیفی و با توجه نحوه گردآوری

بزرگ، تبدیل نوآوری فناوری به نوآوری مدل کسب و کار است؛ اقدامی که موجب شده سرعت کسب مزیت رقابتی برای ایشان دو چندان شود. این اقدام مبتنی بر این فروض است که نوآوری مدل کسب و کار عاملی کلیدی در به کارگیری کارآمد و موثر نوآوری فناوری است [۱] و درجه نوآوری مدل کسب و کار بر بقای شرکت‌های جدید تاثیر مستقیم دارد [۲]. بر این اساس، نوآوری مدل کسب و کار اولویت اصلی مدیران از جنبه ایجاد مزیت رقابتی و دستیابی به عملکرد برتر است [۳]. مطالعات نشان می‌دهد شرکت‌هایی که تاکید بیشتری بر نوآوری مدل کسب و کار دارند، سود نهایی عملیاتی‌شان سریع‌تر از رقبای رشد داشته است [۴].

نوآوری مدل کسب و کار اهمیت ویژه‌ای برای شرکت‌های نوپا دارد؛ زیرا بر موقعیت رقابتی‌شان و، در نتیجه، شانس بقایشان تاثیر می‌گذارد [۵]. عوامل اصلی در افزایش اهمیت نوآوری در مدل کسب و کار عبارتند از فرآیندهای جهانی‌سازی، چرخه‌های کوتاه تولید (که مبتنی بر راه‌حل‌های نوآورانه هستند)، تغییرات شدید فناوری و افزایش نقش اطلاعات، منابع نامشهود و سرمایه‌های فکری در دستیابی به اهداف تعیین شده در شرکت‌ها. این عوامل تلاش‌ها برای بهبود قابلیت رقابت در بسیاری از بخش‌های شرکت را برانگیخته و بر راهبرد و سازمان‌دهی راه‌حل‌های کسب و کار تاثیر قابل توجهی گذاشته است.

شرکت‌ها به منظور حفظ ارزش ایجاد شده در سطح قبلی و یا تلاش برای افزایش سطح ایجاد ارزش تصمیم به پیاده‌سازی نوآوری در مدل کسب و کار خود می‌گیرند [۶]. بنابراین، مسئله اساسی در مدیریت معاصر، ایجاد و معماری مدل کسب و کاری است که منجر به ایجاد ارزش شود، دستیابی به ثبات در محیط آشفته را ممکن سازد، و به موفقیت در بازار کمک کند. لذا مدل کسب و کار جامع، پویا و نوآورانه در حال تبدیل شدن به عامل مهم خلق ارزش برای بنگاه‌های اقتصادی است.

گرابوسکا (۲۰۱۵) معتقد است تغییرات در مدل کسب و کار می‌تواند به عنوان پدیده‌ای طبیعی در نظر گرفته شود که سازمان خواهان موفقیت در بازار، بر آن تمرکز می‌کند.

مدل مورد استفاده در راه‌حل‌های کسب و کار باید برای شرایط اقتصادی متغیر تنظیم شود. از این رو شرکت‌هایی که خواهان حفظ یا بهبود موقعیت رقابتی خود در بازار هستند، باید به‌طور مداوم در حوزه‌های مختلف فعالیت‌های کسب و کار خود نوآورانه عمل کنند.

نواکوسکا-گران (۲۰۱۴) اشاره می‌کند که انواع مختلف مفاهیم نوآوری، بازتاب‌دهنده تقاضای متفاوت بازار است. بنابراین ایجاد مزیت رقابتی می‌تواند از طریق اجرای راه‌حل‌های جدید در حوزه محصولات، فناوری و سازمان‌دهی شرکت به دست آید. نوآوری همچنین باید با منطق عملیاتی و سازمان‌دهی مدیریت شرکت مرتبط باشد. به بیان دیگر نوآوری به محصول و فرآیندها محدود نشده و باید مدل کسب و کار شرکت را نیز شامل شود. در نتیجه، به منظور رقابت در بازار، لازم است مؤلفه‌های خاص مدل کسب و کار و یا روابط بین آن‌ها در شرکت‌ها اجرا شود.

نواگالسکی (۲۰۰۹) معتقد است خاستگاه تغییر مدل کسب و کار، تغییر محیط است. این تغییر نشان‌دهنده پاسخ مناسب به تغییر شرایط عملیات واحد است و می‌تواند به عنوان بهبود راهبردی در نظر گرفته شود. لیندگارد و همکاران (۲۰۰۹) بیان می‌کنند مدل کسب و کار در حال نوآورانه شدن است، چرا که تغییر دو یا چند عنصر آن باعث می‌شود با استفاده از روشی جدید، ارزش ایجاد شود.

این مقاله با بهره‌گیری از آخرین دستاوردهای ادبیات موضوعی، ضمن ارائه مفهوم‌شناسی مدل کسب و کار، به منظور شناسایی نقطه اثر نیروها برای ایجاد نوآوری، به شناسایی عناصر مدل کسب و کار می‌پردازد. مقاله سپس به مفهوم‌شناسی نوآوری مدل کسب و کار، عوامل و نیروهای محرک نوآوری در مدل کسب و کار، و انواع نوآوری مدل کسب و کار پرداخته و سپس به تاثیر فاکتورهایی همچون اندازه، سن، تجربه ائتلاف و مدت زمان ائتلاف شرکت بر نوآوری در مدل کسب و کار می‌پردازد.

۱. ادبیات تحقیق و پیشینه

تحقیقات گسترده‌ای درباره اثرات نوآوری محصول و فرآیند

در ادبیات موضوعی فارسی وجود دارد، ولی نقش نوآوری مدل کسب و کار در ادبیات فارسی نسبتاً بدون کنکاش مانده است. از معدود کارهای انجام شده در این حوزه می‌توان به مقاله خاشعی و همکاران (۱۳۹۵) با عنوان «کاوشی بر تأثیر سکون سازمانی بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط با تأکید بر نقش نوآوری مدل کسب و کار و نوآوری باز» اشاره نمود. این مقاله در پی سنجش این موضوع است که نوآوری باز، چگونه می‌تواند بر تغییر سکون سازمانی برای خلق نوآوری در مدل کسب و کار و بهبود عملکرد شرکت مؤثر باشد. مقاله نشان می‌دهد نوآوری باز، اثر واسطه‌ای در رابطه سکون سازمانی و نوآوری مدل کسب و کار و همچنین، رابطه سکون سازمانی و عملکرد این شرکت‌ها می‌گذارد. خدای و اسانلو (۱۳۹۴) به ارزیابی توانمندی قابلیت مدیریت دانش مشتری در ایجاد نوآوری در مدل کسب و کار سازمان پرداخته‌اند. نتایج تحقیق ایشان نشان می‌دهد که اگر سازمان‌ها از مدیریت دانش مشتری برای بهبود توانمندی‌های خود در ایجاد محصولات سفارشی‌سازی و ایجاد شرایط تصمیم‌گیری بهینه و طراحی تجربه بهتر مصرف استفاده کنند، می‌توانند از طریق ایجاد ارزش براساس کامیابی در مشتریان و افزایش حجم فروش به نوآوری در مدل کسب و کار دست پیدا کنند. منطقی و وثاقتی سعیدی (۱۳۹۲) نیز با عنوان «مدل‌های کسب و کار؛ مبانی، ارزیابی، نوآوری» ضمن مروری گذرا بر مفهوم نوآوری در مدل کسب و کار بیان می‌کند تحولات سریع در محیط اقتصادی، فرهنگی، سیاسی و فناوری، منجر به پیچیده‌تر شدن محیط فعالیت سازمان‌ها شده و باعث گردیده که سازمان‌ها دیگر از ثبات برخوردار نبوده و کسب و کارها به صورتی پویا تکامل یابند. این امر باعث شده تا مدل‌های کسب و کار دارای وضعیت ناپایدار شده و با توسعه کسب و کار و در طول زمان، تغییر یابند. همین امر سبب شده تا مفهوم نوآوری مدل کسب و کار به یکی از مهم‌ترین مباحث مدیریتی تبدیل شود.

از آخرین تحقیقات انگلیسی انجام شده در این حوزه می‌توان به ژانگ و همکاران (۲۰۱۶) اشاره نمود. نویسندگان این مقاله معتقدند نوآوری در مدل کسب و کار را می‌توان برای به دست

آوردن مزیت رقابتی مورد استفاده قرار داد. در این مقاله، از رویکرد یکپارچه به منظور مطالعه مدل کسب کار، از نظر عناصر و توابع، استفاده می‌شود. مقاله ضمن این که تلاش می‌کند درک مدل‌های کسب و کار را بهبود بخشد؛ دیدگاه جدیدی در نوآوری مدل کسب و کار ارائه داده؛ و مسیرهای ایجاد نوآوری در مدل کسب و کار را مشخص نماید. این مقاله همچنین به این موضوع می‌پردازد که چگونه فناوری اطلاعات به بهبود نوآوری مدل کسب و کار کمک می‌کند. برونکن و فردریش (۲۰۱۶) تلاش می‌کنند مشخص نمایند چه شرایطی اجازه دریافت و نگهداشت بهترین ارزش از نوآوری در مدل کسب و کار را فراهم می‌سازد. این مقاله بررسی می‌کند چگونه اندازه و سن شرکت، تجربه ائتلاف و استمرار ائتلاف بر اکتساب ارزش نوآوری مدل کسب و کار تأثیر می‌گذارد. ولو (۲۰۱۵) تلاش می‌کند به این پرسش پاسخ دهد که چگونه درجه نوآوری مدل کسب و کار بر بقای شرکت‌های جدید تأثیر می‌گذارد. وی تاسیس و بقای شرکت‌های جدیدی که در بازار سهام آمریکا، پلت‌فورم‌های تجارت الکترونیکی را بین سال‌های ۱۹۹۵ تا ۲۰۰۴ پس از ابداع فناوری اینترنت ارائه نمودند، تحلیل نموده و درمی‌یابد احتمال بقای شرکت‌های جدید با درجه بالای نوآوری در مدل کسب و کار در بلندمدت بیش از شرکت‌های جدید با درجه متوسط نوآوری در مدل کسب و کار است. گرابوسکا (۲۰۱۵) معتقد است شرکت‌ها به‌طور مداوم به دنبال روش‌های جدید عملیاتی هستند که فرصت‌هایی برای بهبود موقعیت رقابتی و کسب مزیت رقابتی ارائه کند. راه‌های مختلفی برای رسیدن به این هدف وجود دارد. یکی از این روش‌ها، بازمهندسی مدل‌های کسب و کار قبلی است. هدف این مطالعه بحث در مورد استفاده از مدل کسب و کار نوآورانه در شرکت‌های معاصر در زمینه ارزش است. این مقاله اهمیت این موضوع را ناشی از ضرورت جستجوی فرصت‌هایی برای ایجاد رقابت براساس یک مدل کسب و کار می‌داند که ارزشی را که برای رسیدن به هدف اصلی عملیات کسب و کار ایجاد و حفظ می‌شود، تضمین کند. مورالس و کاپلتیا (۲۰۱۳) موضوع نوآوری در مدل کسب و کار را در صنایع دفاعی بررسی نموده و بیان می‌دارند گرایش‌ها در

صنایع دفاعی، به سمت اعمال نوآوری‌های مدل کسب و کار در نظام‌های خدماتی پیچیده برای انطباق و اعمال دانش موجود در شرکت و شبکه‌های خارجی است. این مقاله به دنبال اشتراک دیدگاه‌ها در مورد درک رویکردهای خدماتی مشترک، به عنوان انطباق شرکت‌ها با نیروهای بازار با تجهیز مجدد اولویت‌ها، تمرکز بر منابع، و اتخاذ راهبرد کسب و کار جدید محرک مدل‌ها است.

۲. روش پژوهش

این تحقیق از نظر هدف، کاربردی، از نظر نوع، کیفی و با توجه نحوه گردآوری داده‌ها، کتابخانه‌ای (مطالعات ثانویه از نوع فراترکیب) و مبتنی بر مطالعه منابع اطلاعاتی برخط داخلی همچون بانک جامع مقالات کنفرانس و همایش‌های سیوبلیکا [۷]، مرکز اطلاعات علمی برخط جهاد دانشگاهی [۸]، پایگاه مجلات تخصصی نور [۹]، سامانه نشر مجلات علمی دانشگاه تهران [۱۰]، پایگاه مطبوعات ایران [۱۱]، پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران [۱۲] و بانک‌های اطلاعاتی برخط خارجی همچون ساینس دایرکت [۱۳]، اسپرینگر [۱۴]، جان‌وایلی [۱۵]، آی‌تریپل‌ای [۱۶]، و تیلور و فرانسیس [۱۷] بدون در نظر گرفتن قید زمانی تهیه شده است. تجزیه و تحلیل اطلاعات در این تحقیق در سه مرحله رخ داد: با بررسی کامل ادبیات تحقیق، فهرستی از مقالات مرتبط با این حوزه و حتی مقالاتی که به طور فرعی به این موضوع پرداخته‌اند، تهیه گردید؛ چکیده کلام این مقالات استخراج گردید و دسته‌بندی شد و در نهایت، با استخراج عناصر کلیدی، ترکیب نهایی این موارد انجام شد و جمع‌بندی صورت گرفت.

۳. مفهوم‌شناسی مدل کسب و کار

مفهوم اولیه مدل کسب و کار با اصطلاح «منطق غالب» [۱۸] مطرح شد. پراهالاد و بتیس (۱۹۸۶) منطق غالب را به عنوان مجموعه‌ای از هنجارها و اصول می‌دانند که باید توسط مدیران برای سازمان‌دهی درست شرکت‌ها و جستجو و استفاده از فرصت‌هایی به کار رود که در بازار به وجود می‌آیند. این رویکرد،

که بر عقلانیت در عملیات شرکت‌ها تاکید دارد، ایجاد قواعدی خاص برای مدیریت شرکت را ضروری می‌داند. پس از طرح منطق غالب، این موضوع توجه زیادی را در تحقیقات کسب و کار به خود جلب نمود. شافر، اسمیت و لیندر (۲۰۰۵) معتقدند مدل کسب و کار بر منطق ایجاد و حفظ ارزش استوار است. لیندر و کانتل (۲۰۰۰) بیان می‌کنند کسب و کار می‌تواند به عنوان منطق اساسی مورد استفاده توسط سازمان در حین ایجاد ارزش تعریف شود. چسبروگ و روزنبرگ (۲۰۰۲) مدل کسب و کار را به عنوان منطق اکتشافی تعریف می‌کنند که پتانسیل فناوری را با تحقق ارزش اقتصادی ترکیب می‌کند. مدل کسب و کار، ابزاری مفهومی ارائه می‌دهد که شامل مجموعه‌ای از عناصر و روابط بین آن‌ها است، که نشان‌دهنده منطق عملیات شرکت در یک حوزه خاص است. جانسون (۲۰۱۰) استدلال می‌کند که مدل کسب و کار روشی است که باید توسط شرکت به منظور تامین ارزش برای گروه خاصی از مشتریان اتخاذ شود. نوگالسکی (۲۰۰۹) آن را به عنوان شکل پیشرفته مدل سازمانی مدیریت شرکت تعریف می‌کند، و نشان می‌دهد که این مدل، ایده نظام‌مندی از مسیرهای مورد نیاز (فعالیت‌های کسب و کار) برای توسعه شرکت ارائه می‌دهد. بنابراین، می‌توان فرض کرد که به طور کلی، مدل کسب و کار با منطق عملیات، شناسایی می‌شود؛ مسیری که باید طی شود، یا روشی عملیاتی که باید در شرکت اجرا شود.

گرابوسکا (۲۰۱۵) هسته‌های اصلی تعریف مدل کسب و کار براساس منطق غالب را ایجاد و حفظ ارزش، در محدوده ارزشی مشتری قرار داشتن، موفق بودن در مجموعه خاصی از ابتکارات و نوآوری‌ها، دستیابی به منطقه سود، استفاده از فرصت‌های کسب و کار، و ایده مسیرهای توسعه شرکت می‌داند و سه جریان تحقیقاتی اصلی برای مفهوم‌شناسی مدل کسب و کار شناسایی می‌نماید. اولین جریان، گروه تعاریفی است که به مفهوم زنجیره ارزش اشاره دارند. در این حوزه، مفاهیم مدل کسب و کار بر روش ایجاد و تامین ارزش برای مشتریان و سپس بر روش تبدیل پرداخت‌های مشتریان به سود تمرکز دارد. این رویکرد، معماری سازمانی و مالی عملیات شرکت را مشخص می‌کند. گروه دوم شامل تعاریفی است که

منعکس کننده رویکرد منبع محور است و اشاره به فعالیتها و منابع مورد نیاز برای ارائه محصولات و خدمات به مشتریان نهایی دارد. گروه سوم بر ایجاد کسب و کار در طول ایجاد و حفظ ارزش تمرکز دارند. البته باید به تحقیقاتی نیز اشاره شود که رویکردی جامع اتخاذ می کنند. به عنوان مثال تعریف آفوا (۲۰۰۴) اشاره می کند این مسئله با فعالیتها و یا طرحهای شرکت و روشها و زمان انجام این فعالیتها هنگام استفاده از منابع کافی به منظور ایجاد بالاترین ارزش ممکن برای مشتری (با توجه به هزینههای کم و یا برجسته محصولات) و حصول اطمینان از موقعیت شرکت برای کسب ارزش مرتبط است. این تفسیر از مدل کسب و کار منجر به تاکید بر دو حوزه می شود که ماهیت مدل را مشخص می کند: فعالیتها و منابع؛ و کسب ارزش. ایجاد ارزش یکی از مهم ترین ویژگی های مربوط به اهمیت مدل کسب و کار در هر دو بُعد ارزش برای مشتری و ارزش برای شرکت است.

۴. عناصر مدل کسب و کار

راه حل های نوآورانه در مدل کسب و کار از طریق تغییرات در حوزه ساخت مدل، یعنی عناصر مدل کسب و کار ایجاد می شود. از این رو شناسایی مولفه های اصلی مدل کسب و کار برای فعالیت های نوآورانه الزامی است. شایان گفتن است نوآوری در مدل کسب و کار ممکن است با هر یک از عناصری که مدل را تشکیل می دهند مرتبط باشد. آنها ممکن است یک ماهیت کلی و جامع داشته باشند، اما همچنین می توانند با تغییرات رادیکال مرتبط باشند و شامل اقدامات اصلاحی در حوزه های کوچک و طرح هایی در عناصر منطق عملیات در شرکت باشند. بنابراین پیش از ورود به بحث نوآوری در مدل کسب و کار، نیاز به شناسایی عناصر تشکیل دهنده مدل کسب و کار است. این موضوع از آن رو مهم است که مشخص می کند تغییر در کدام عنصر و چه تعداد عنصر به نوآوری در مدل یا تغییر مدل کسب و کار منتهی می شود.

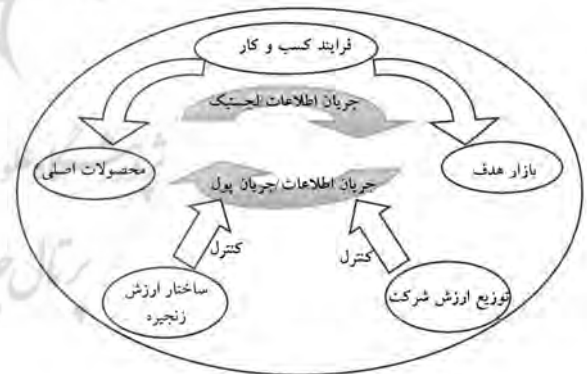
روش های مختلفی به منظور تجزیه و تحلیل عناصر مدل کسب و کار مود استفاده قرار گرفته اند. به عنوان مثال آفو و توچی (۲۰۰۱) مدل کسب و کار را به هفت عنصر تقسیم نمودند:

ارزش مشتری، محدوده، قیمت گذاری، درآمد، فعالیت های مرتبط، قابلیت اجرا، و تداوم. با این وجود، هامل (۲۰۰۰) بر این باور است که مدل کسب و کار شامل رابط مشتری، راهبرد اصلی [۱۹]، منابع راهبرد، و ارزش شبکه می شود. کیانو (۲۰۰۹) اظهار می دارد که مدل کسب و کار شامل محصول، مشتری هدف، ارتباط با مشتری، کانال، سود، زنجیره ارزش داخلی شرکت، و هزینه و شبکه همکاری می شود. کوجالا و همکاران (۲۰۱۰) شش عنصر برای ساخت مدل کسب و کار شناسایی کرده اند. این عناصر شامل مشتری، پیشنهاد ارزش برای مشتری، راهبرد رقابتی، موقعیت در شبکه ارزش، منطق ایجاد درآمد، سازمان تامین کنندگان داخلی و توانایی های کلیدی آنها هستند. گرابوسکا (۲۰۱۵) نه عنصر را به شرح زیر در نظر می گیرد:

- مشتری: گروه افراد و سازمان هایی که شرکت می خواهد به آنها دستیابی پیدا کند و به آنها خدمات بدهد.
- پیشنهاد ارزش: گروهی از محصولات و خدمات که برای یک بخش از مشتریان تولید ارزش می کند.
- کانالها: روش های شرکت برای برقراری ارتباط با بخش های فردی مشتریان و انتقال پیشنهاد ارزش.
- روابط با مشتریان: ویژگی های روابطی که شرکت را با نمایندگان بخش مشتریان مرتبط می کند.
- جریان های درآمد: تعداد ابزارهای تولید شده توسط شرکت در ارتباط با خدمات برای هر نوع خدمات بازار.
- منابع کلیدی: مهم ترین منابع لازم برای عملکرد مناسب شرکت.
- فعالیت های کلیدی: مهم ترین فعالیت هایی که شرکت باید برای کارکرد موثر مدل شروع کند.
- شرکای کلیدی: شبکه های تامین کنندگان و شرکایی که عملکرد کارآمد شرکت را تحت تاثیر قرار می دهند.
- ساختار هزینه ها: همه مخارج مرتبط با استفاده از یک مدل کسب و کار خاص.

ژانگ و همکاران (۲۰۱۶) نیز عناصر مدل کسب و کار را مشتمل بر بازار هدف، فرآیند عملیاتی، محصول اصلی، مبانی تخصیص ارزش؛ و ساختار زنجیره ارزش می دانند (شکل ۱). براساس این

مدل یک شرکت، محصول اصلی خود را، که با تخصص اصلی شرکت هماهنگ است، از طریق فرآیند عملیاتی به بازار هدف ارائه می‌کند. سه جریان، مشتمل بر جریان نقدینگی، جریان تدارکات، و جریان اطلاعات، در فرآیند عملیاتی وجود دارد. اصل تخصیص ارزش و ساختار زنجیره شرکت نیز همانند کنترل‌کننده و توزیع‌کننده، بر این سه جریان تاثیر می‌گذارند. تولیدات اصلی یک شرکت، شامل کالا و خدمات، بازتاب‌کننده تخصص اصلی یک شرکت هستند. خدمات ویژه یک شرکت را می‌توان با محصولات آن یکپارچه نمود تا نوآوری‌های مدل کسب و کار را به دست آورد. شرکت، ارزشی را به جامعه هدف خود ارائه می‌کند که، پس از تقسیم و مشخص نمودن مشتریان هدف، می‌تواند یک سازمان و یا مشتریان خاص باشد. فرآیند عملیاتی شرکت شامل جنبه‌های مدیریتی مختلف از جمله مدیریت سازمان، فرآیند کسب و کار، و فعالیت‌های عملیاتی می‌شود. اصول تخصیص ارزش شرکت، بر نظام تامین مالی می‌شود، که در برگرفته راهبرد کسب، راهبرد توزیع و درآمد و سود می‌باشد. ساختار زنجیره ارزش یک شرکت شامل همکاری‌های رو به بالا و رو به پایین، ارتباط با مشتری، و ساختار زنجیره ارزش داخلی شرکت، می‌شود.



شکل ۱. عناصر مدل کسب و کار [۲۰]

مفهوم‌شناسی نوآوری مدل کسب و کار

نوآوری مدل کسب و کار روندی است برای بهینه‌سازی و بازمهندسی منابع پیچیده. در واقع می‌توان گفت، شرکت با بهره‌گیری از نوآوری مدل کسب و کار، سود بیشتری به دست

می‌آورد. اثربخشی نوآوری مدل کسب و کار، خود را از تغییرات مدل کسب و کار متمایز می‌سازد. ایجاد مدلی برای نوآوری مدل کسب و کار می‌تواند به روشنی رابطه بین ارزش شرکت و مدل کسب و کار شرکت را تشریح کند. همان‌گونه که در فرمول (۱) دیده می‌شود، متغیر وابسته Y نشان‌دهنده ارزش یک شرکت است. متغیر مستقل X نشان‌دهنده مواد تولیدی شرکت، از جمله منابع، نیروی انسانی و سرمایه است. تابع F نیز نشان‌دهنده منطق فرآیندی است که یک شرکت منابع تولیدی را به ارزش تبدیل می‌کند. به‌طور خلاصه می‌توان گفت، شرکت، مواد تولیدی (X) را با استفاده از مدل کسب و کار (F)، به منظور ایجاد ارزش (Y)، ادغام می‌کند.

$$Y=F(X) \quad (1)$$

فرمول ایجاد ارزش شرکت را می‌توان، هنگامی که مدل کسب و کار شرکت تغییر می‌کند، به وسیله فرمول ۲ نشان داد.

$$Y'=F'(X) \quad (2)$$

فرض کنیم که X تغییر نکند، هنگامی که مدل کسب و کار تغییر کند، تابع F به F' تبدیل می‌شود. در نتیجه ایجاد ارزش شرکت از Y به Y' تغییر می‌کند. بر این اساس، اگر $Y' > Y$ باشد (یعنی بهبود عملکرد شرکت، از جمله سود، جریان نقدینگی و صلاحیت را در پی داشته باشد)، تغییر مدل کسب و کار موثر بوده است، که در این صورت به عنوان نوآوری در مدل کسب و کار تلقی می‌شود. نوآوری مدل کسب و کار فرآیندی پیچیده و پویا است که به هم‌افزایی تمام عناصر تشکیل‌دهنده بستگی دارد. مزیت رقابتی مشتق شده از یک مدل کسب و کار، منحصر به فرد است، چرا که تقلید مدل کسب و کار مشکل است. بنابراین، دو شرط برای نوآوری مدل کسب و کار لازم است: حداقل یک یا چند عنصر مدل، کاملاً از شرکت‌های دیگر متمایز باشد؛ و این عنصر یا عناصر به صورت قابل توجهی ارزش شرکت را بهبود بخشند. جایگزینی مدل کسب و کار هنگامی رخ می‌دهد که حداقل چهار عنصر مدل کسب و کار تغییر یابند. همان‌طور که پیش‌تر گفته شد در این مقاله، مدل کسب و کار متشکل از پنج

عنصر در نظر گرفته شده است (محصولات اصلی، بازار هدف، روش عمل، اصل تخصیص ارزش و ساختار زنجیره ارزش). هر عنصر نقش غیرقابل تعویضی در فرآیند ایجاد ارزش شرکت دارد. اما همه عناصر سهم یکسانی در فرآیند ایجاد ارزش ندارند. بنابراین، برخی از عناصر در مدل کسب و کار غالب هستند و برخی از عناصر دیگر جزء ضروری مدل کسب و کار هستند.

۶. عوامل و نیروهای محرک نوآوری در مدل کسب و کار

ژانگ و همکاران (۲۰۱۶) عوامل و نیروهای محرک نوآوری در مدل کسب و کار را به دو دسته درون‌زا [۲۱] و برون‌زا [۲۲] دسته‌بندی می‌کنند. ایشان عوامل و نیروهای درون‌زای محرک نوآوری در مدل کسب و کار شرکت را کارآفرین، و سرمایه اجتماعی سازمانی شرکت می‌دانند. کارآفرین روح شرکت و تصمیم‌گیرنده توسعه سازمانی است. درک شرکت و محیط رقابتی اطراف آن، عامل کلیدی برای ایجاد نوآوری در مدل کسب و کار است. لذا کارآفرین، محرک اصلی داخلی نوآوری در مدل کسب و کار است و شرکت حامل این نوآوری است. کارآفرین با روحیه کارآفرینی و نوآوری، برای انجام نوآوری در مدل کسب و کار مناسب‌تر است. قابلیت نوآوری کارآفرین شامل توانایی یادگیری، سطح دانش و ظرفیت‌های دیگر است. قابلیت نوآوری کارآفرین بسیار حائز اهمیت بوده و روند نوآوری مدل کسب و کار را تحت تاثیر قرار می‌دهد. در طول نوآوری در مدل کسب و کار، کارآفرین نه تنها آغازگر فعالیت‌های نوآوری، بلکه مجری و رهبر آن است. به‌ویژه، کارآفرین ایده‌های جدید را با دقت به بخش‌های مختلف کاربردی، ارائه می‌کند، و به هر کارمند کمک می‌کند تا هدف و ارزش‌های خود را بشناسد. در نتیجه، کارآفرین، فعالیت‌های نوآوری را به صورت موثر رهبری کرده و به شرکت در رسیدن به نوآوری مدل کسب و کار کمک می‌کند.

سرمایه اجتماعی سازمانی، نیروی درونی برای تعیین موفقیت نوآوری در مدل کسب و کار است. سرمایه اجتماعی دارای چهار ویژگی مهم است: به شرکت کمک می‌کند تا به

اهداف خود دست یابد؛ شرکت می‌تواند آن را کنترل نماید؛ منحصر به فرد است؛ و شامل قابلیت‌ها و منابع بالقوه و بالفعل است. به دلیل منحصر به فرد بودن، سرمایه اجتماعی نیز شامل سرمایه انسانی، ساختار سازمانی شرکت، نظام‌های شرکت، فرهنگ سازمانی، و غیره می‌شود. در روند نوآوری در مدل کسب و کار، سرمایه اجتماعی به‌طور ملموس نشان‌دهنده قابلیت نوآوری سازمانی است. بنابراین، شرکت هرچه سرمایه اجتماعی بیش‌تری داشته باشد، قابلیت نوآوری قوی‌تری خواهد داشت. هنگامی که شرکت با رقابت‌ها و موقعیت‌ها روبه‌رو می‌شود، سرمایه اجتماعی می‌تواند مبنای کسب مزیت رقابتی باشد. بر این اساس، نوآوری مدل کسب و کار، فرآیند بازمهندسی موثر سرمایه اجتماعی است.

محرک برون‌زای نوآوری در مدل کسب و کار شامل تقاضای بازار، پیشرفت فناوری، تغییرات محیط اقتصادی، و رقابت شدید است. تقاضای بازار، انواع مختلف انگیزه‌ها را ایجاد می‌کند، که از آن جمله می‌توان به نوآوری مدل کسب و کار اشاره نمود. یک شرکت، برای آنکه همواره با تقاضای بازار هماهنگ باشد، باید به صورت مستمر نوآوری نماید. با این حال، تقاضای بالقوه بازار در حال رشد است، هنگامی که این رشد به سطح تقاضای بازار رسیده و یا از آن عبور کند، یک نوآوری عنصر تنها، نمی‌تواند نیاز بازار را برآورده کند. بنابراین، شرکت باید یک تحول ایجاد نماید. نوآوری مدل کسب و کار باید به منظور تغییر تمام عناصر مختلف برای پاسخگویی به تقاضای فزاینده بازار، مورد استفاده قرار گیرد. در عین حال، یک مدل کسب و کار موفق می‌تواند تقاضای جدید بازار ایجاد کند. بر این اساس، تقاضای بازار چرخه نوآوری در مدل کسب و کار را برمی‌انگیزد.

پیشرفت فناوری نیز می‌تواند موجب ارتقای نوآوری مدل کسب و کار شود. فناوری اینترنت نوآوری مدل کسب و کار را تسهیل کرده است، که موجب ظهور شرکت‌های موفق همچون گوگل، آمازون و غیره شده. بدیهی است، پیشرفت فناوری الهام‌بخش انواع مختلف نوآوری در فناوری در عصر اقتصاد اطلاعات است. نوآوری فناوری را می‌توان از طریق مدل کسب و کار به بازار ارائه نمود. بنابراین، به منظور برآورده کردن

موثرترین راه عبارت است از جستجوی بازار هدف گسترده‌تر و با ارزش‌تر که بازار بالقوه نامیده می‌شود؛ ارائه محصولات یا خدمات نوآورانه به مشتریان برای برآورده ساختن تقاضای بالقوه بازار. نوآوری موفق براساس این دو عنصر برای شرکت سود به ارمغان می‌آورد. افزون بر این، شرکت باید برای حفظ اثربخشی عناصر تازه ابداع شده، فرآیندهای عملیاتی خود را به کار گیرد. شرکت همچنین باید اصل توزیع ارزش و ساختار زنجیره ارزشی خود را برای حفظ مزیت رقابتی، تعدیل نماید.

- **فرآیند عملیات:** فرآیند عملیات عبارت است از فرآیند تولید و فروش محصول و خدمات به مشتریان برای ایجاد ارزش کسب و کار. بنابراین، فرآیندهای تولید و فروش، فعالیت‌های اصلی هستند. فرآیند عملیات همچنین شامل تمام فعالیت‌های مرتبط می‌شود. ارتباط متقابل میان این فعالیت‌ها تعیین می‌کند که چگونه شرکت محصولات و خدمات هسته‌ای خود را تولید کند. هزینه‌ها و مزایای معامله بازار و روش طراحی فرآیند عملیات را مشخص می‌کند. فرآیند عملیات شرکت، درجه عناصر نوآوری مدل را مشخص می‌کند. به‌طور خلاصه می‌توان گفت، نوآوری فرآیند عملیات، هزینه‌های معامله را کاهش و سود را افزایش می‌دهد.
- **ساختار زنجیره ارزش:** کل زنجیره ارزش، شامل زنجیره ارزش تامین‌کننده، زنجیره ارزش کسب و کار، زنجیره ارزش کانال، و زنجیره ارزش مشتری می‌شود. زنجیره ارزش کسب و کار، به عنوان مجموعه‌ای از فعالیت‌های مرتبط، زنجیره‌ای است از فرآیندی پویا برای ایجاد ارزش. شرکت‌ها بر هر یک از بخش‌های خاص زنجیره ارزش کسب و کار، به رقابت می‌پردازند. هنگامی که یک یا همه فعالیت‌های عملیاتی تغییر یافته و یا بازمهندسی شوند، ساختار زنجیره ارزش تغییر خواهد کرد. در نتیجه، یک شرکت از نظر کاهش هزینه‌های معامله و افزایش سود، عملکرد بهتری خواهد داشت. افزون بر این،

نیازهای جدید مشتریان و ایجاد ارزش شرکت، مدل کسب و کار مناسب یک ضرورت برای استفاده موثر از نوآوری در فناوری شرکت است. هنگامی که مدل فعلی کسب و کار با نوآوری‌های فناوری در حال تغییر، هماهنگ نباشد، به نوآوری در مدل کسب و کار نیاز است. بنابراین، نوآوری فناوری، یکی دیگر از دلایل نوآوری مدل کسب و کار است.

در نهایت، تغییرات محیط اقتصادی و رقابت شدید نیز دو عامل خارجی هستند که شرکت را وادار به نوآوری مدل کسب و کار می‌کنند. شرکت‌ها به دنبال راهبردهای موثر برای رویارویی با فرصت‌ها و تهدیداتی هستند که فضای رقابتی ایجاد می‌نماید و این کار را از طریق کاهش هزینه تراکنش و تقویت یادگیری داخلی و خارجی انجام می‌دهد. نوآوری مدل کسب و کار روشی موثر برای کاهش هزینه معامله و تقویت ساز و کار یادگیری است. بنابراین، نوآوری مدل کسب و کار می‌تواند به همکاری شرکت با دیگران و حفظ مزیت رقابتی پایدار آن در یک محیط پیچیده اقتصادی منجر شود.

۷. انواع نوآوری مدل کسب و کار

نوآوری در مدل کسب و کار را می‌توان به انواع نوآوری اصلی، نوآوری القا شده، و نوآوری تقلیدی دسته‌بندی نمود [۲۳].

۷-۱. نوآوری اصلی

نوآوری اصلی به شرکت‌های تازه تاسیس و یا موجود اشاره دارد، که کالا و خدمات خود را براساس مدلی جدید به مشتریان ارائه می‌کنند. در نوآوری مدل کسب و کار موثر، نوآوری اصلی می‌تواند با الهام کارآفرین، فناوری‌های جدید و یا فرد مخترع، آغاز شود. به‌طور کلی، تلاش‌ها و پیشرفت‌های بسیاری برای رسیدن به نوآوری اصلی مورد نیاز است. به سه جنبه مهم نوآوری اصلی اشاره می‌شود:

- **محصولات، خدمات و مشتری هدف:** هدف نهایی نوآوری کسب و کار، کشف فرصت‌های بالقوه بازار و پاسخگویی به این خواسته‌ها است. صریح‌ترین و

برون‌سپاری برخی از فرآیندهای عملیات ممکن است زنجیره ارزش را کوتاه کند. با این حال، یکپارچه‌سازی می‌تواند زنجیره ارزش را گسترش دهد. هر دو تغییر زنجیره ارزش می‌تواند یک مدل کسب و کار جدید را ایجاد نمایند.

۲-۷. نوآوری القا شده

نوآوری مدل کسب و کار همچنین ممکن است توسط نوآوری القا شده، آغاز شود. فرآیند نوآوری القا شده را می‌توان به این صورت تشریح نمود: عوامل القاکننده خارجی بر یک و یا چند عنصر از مدل کسب و کار تاثیر می‌گذارند؛ تغییرات چشمگیری در نظام ارزشی شرکت رخ می‌دهد؛ این تغییرات خود را با محیط اقتصادی پیچیده و تقاضای پویای بازار هماهنگ می‌کنند و ارزش کسب و کار از طریق چنین نوآوری‌های القا شده‌ای افزایش می‌یابد.

- **نوآوری فناوری:** نوآوری فناوری، از طریق مواد تولید رخ می‌دهد. با این حال، ارزش شرکت تنها زمانی افزایش می‌یابد که هم‌افزایی بین عامل فناوری و عناصر مدل کسب و کار وجود داشته باشد. (عناصر مدل کسب و کار دارای نوآوری فناوری متناظر باشند).

- **جریان اطلاعات:** مدل کسب و کار وقتی می‌تواند نوآورانه باشد که در نظامی پویا و خود تنظیم قرار داشته باشد. دانش یکی از عوامل مهم در ایجاد تغییرات در این نظام پویا است. ساختار شرکت هنگامی تغییر می‌کند که دانش ضمنی به دانش صریح تبدیل شود. این تغییرات ممکن است به شرکت، برای ایجاد محصولات و خدمات جدید، انگیزه دهند، که به نوبه خود منجر به نوآوری مدل کسب و کار می‌شود. دانش به نوبه خود، اگر منتشر نشود، ارزش چندانی ندارد. بنابراین، دانش باید منتشر شده و برای کسب ارزش به کار گرفته شود. در این مقاله، جریان اطلاعات را به عنوان حامل دانش در نظر می‌گیریم. انتشار دانش به وسیله تاثیری که حاصل جریان یافتن اطلاعات در عناصر مختلف است،

حاصل می‌شود. جریان اطلاعات بر همه عناصر یک مدل کسب و کار تاثیر می‌گذارد. همانند عناصر اصلی، جریان اطلاعات نیز ارزش شرکت را حمل می‌کند. هنگامی که تفاوت ارزشی چشمگیر بین عناصر اصلی و جریان اطلاعات وجود دارد، یک عنصر مدل کسب و کار واحد، باید ابداع شود. تفاوت ارزش جریان اطلاعات را به عناصر مدل کسب و کار قابل استفاده و موثر تبدیل می‌کند، و در نهایت ارزش شرکت را افزایش می‌دهد.

- **تکامل صنعت:** پدیده مدل کسب و کار همگن با توجه به صنعتی شدن بالا قابل توجه است. هم رقابت و هم تقاضای بازار می‌توانند موجب بروز نوآوری مدل کسب و کار شوند. نوآوری مدل کسب و کار شرکت را قادر به استفاده از عناصر تولید خود و همچنین برآورده نمودن تقاضای بازار، می‌نماید. این کار نه تنها موجب مزیت رقابتی برای شرکت می‌شود بلکه به تحول در صنعت می‌انجامد. بازده نوآوری بر صنایع بالادست و پایین‌دست نیز تاثیر می‌گذارد. تحت چنین تاثیراتی، صنعت دارای نوآوری، در میان صنایع مختلف، سرآمد خواهد شد. با توسعه صنعت پیشرو، نوآوری را در صنایع دیگر نیز به جریان می‌اندازد تا جایی که صنعتی جدید حاصل می‌شود. بنابراین، نوآوری مدل کسب و کار همیشه می‌تواند الگوی رقابت را تغییر دهد، صنعتی نوپا را توسعه دهد و صنعت را به مرحله بلوغ برساند. در نتیجه، دور جدیدی از نوآوری مدل کسب و کار ممکن است در محیط رقابتی صنعت مربوطه رخ دهد.

۳-۷. نوآوری تقلیدی

هم نوآوری اصلی و هم نوآوری القا شده از اولین محرک‌های نوآوری مدل کسب و کار هستند. بنابراین، مقلدانی برای نوآوری مدل کسب و کار وجود دارند. نوآوری تقلیدی، یکی از انواع مهم نوآوری‌های مدل کسب و کار است. نوآوری تقلیدی توسط دولت‌های مختلف پشتیبانی شده است. اقتصاد دیجیتال، به اجرای نوآوری مدل کسب و کار در بسیاری از کشورهای توسعه

یافته کمک کرده است. با این حال، بسیاری از نوآوری‌های مدل کسب و کار در کشورهای در حال توسعه، تقلیدی هستند. مدل‌های موفق کسب و کار مشابه در کشورهای توسعه یافته را می‌توان هنگامی پیدا نمود که یک کشور در حال توسعه، یا نوآوری تکنیکی و یا تحول صنعت را اتخاذ می‌نماید. نوآوری تقلیدی، با داشتن یک مدل کسب و کار بالغ، تلاش کمتری نیاز داشته و خوداصلاحی بیش‌تری دارد. یک شرکت با سرمایه اجتماعی کافی، می‌تواند مدل تقلیدی را سریع‌تر و کارآمدتر، اجرا کند. با این حال، نوآوری مدل کسب و کار باید با محیط سیاسی، اقتصادی، و فرهنگی آن متناسب باشد. با این وجود، تقلید دقیق مدل کسب و کار مشکل است. گاهی، بازار از پذیرش مدل تقلیدی سر باز می‌زند چرا که مشتریان تمایل به دیدن مدل اصلی دارند. براساس منابع و محیط خارجی خود، شرکت می‌تواند به یکپارچه‌سازی نوآوری با مزیت‌های منحصر به فرد خود بپردازد. با این کار، شرکت می‌تواند از مزیت رقابتی منحصر به فرد برخوردار شود.

۸. عوامل موثر بر نوآوری مدل کسب و کار

مدل کسب و کار، الگویی ساختاری است که نظام فعالیت‌های درهم تنیده شرکت را توصیف نموده، مرزهای شرکت را تحت پوشش قرار داده و به منظور ایجاد و جلب ارزش به فراتر از مرزهای شرکت می‌رود [۲۴]. از این جنبه، مدل کسب و کار، راهبرد محقق شده و ترکیبی از منابع شرکت است که از تجاری‌سازی محصولات اصلی پشتیبانی می‌کند [۲۵]. بر این اساس، نوآوری مدل کسب و کار دربرگیرنده تغییری نظام‌مندتر از نوآوری محصول یا فرآیند است؛ زیرا دربرگیرنده تغییراتی در گزاره ارزش مشتری، ارزش‌آفرینی و جلب ارزش است [۲۶]. این تغییر نظام‌مند متاثر از عواملی همچون اندازه و طول عمر شرکت، تجربه ائتلاف با سایر شرکت‌ها، و مدت زمان استمرار ائتلاف شرکت است [۲۷].

- **اندازه شرکت:** منابع بیش‌تر شرکت‌های بزرگ، اجازه تجارت موفق‌تر محصولات جدید را می‌دهند. شرکت‌های بزرگ موفقیت را با نوآوری محصول به دست می‌آورند

و همچنین ظرفیت اجرای نوآوری بهتر، در شرکت‌های بزرگ از شرکت‌های کوچک بیش‌تر است. شرکت‌های بزرگ که معمولاً واحد تجاری بیش‌تر و محصولات بهتری دارند، می‌توانند اهرم بیکربندی جدید فعالیت‌های زنجیره ارزش باشند. شرکت‌های بزرگ‌تر اغلب دارای قدرت چانه‌زنی بیش‌تر و وضوح بیش‌تری در بازار نسبت به شرکت‌های کوچک‌تر هستند که چانه‌زنی اجازه دست یافتن به بازده بالاتری را می‌دهد. بنابراین، شرکت بزرگ‌تر در مزایای تسخیر ارزش از نوآوری در مدل کسب و کار توانایی بیش‌تری دارند که این امر موفقیت روزافزون آن‌ها را از نظر مالی افزایش می‌دهد.

- **طول عمر شرکت:** نوآوری، محصول رادیکالی است که اغلب کارت ورودی برای شرکت‌های جوان است، اما همچنین، شرکت به فرصتی کامل جهت جوان‌سازی نیاز دارد. تازه‌وارد بودن شرکت‌های جوان (عدم تجربه کافی در مورد بازار و شرکای تجاری) دلیلی است برای نیاز به زمان زیاد به منظور قرار گرفتن در جریان روابط تجاری و فرآیندهای داخلی به جهت استفاده از این روابط. بنابراین، شرکت‌های قدیمی‌تر مزایای بیش‌تری در تسخیر و اعمال نفوذ بر ارزش، نسبت به شرکت‌های جوان دارند. با این اوصاف، شرکت‌های قدیمی‌تر به دلیل پیری، انعطاف‌پذیری کمتری در قبال سختی و ریسک دارند. شرکت‌های قدیمی‌تر مشکلات بیش‌تری در زمینه سکون [۲۸]، مقاومت و اعمال نفوذ تفکر کارآفرینی دارند. تمایل به حفظ حالت موجود، سکون و مقاومت فرصت‌های تسخیر ارزش از نوآوری در مدل کسب و کار را می‌گیرد.

- **تجربه ائتلاف شرکت:** تجربه بیش‌تر در حوزه ائتلاف منجر به افزایش عملکرد می‌شود. تعداد بیش‌تر شرکای ائتلاف، موجب تنوع بیش‌تر دانش و منابع می‌شود. شرکت‌های با تجربه ائتلاف بیش‌تر، فرصت‌های بیش‌تری برای ترکیب دانش جدید داخلی و یا با شرکای جدید / یا شرکای دیگر دارند که این امر جذب

و نفوذ آن‌ها از نوآوری را در تسخیر ارزش مالی افزایش می‌دهد. با افزایش تجربه ائتلاف، دانش بیشتری در مورد نحوه کار با شرکای ائتلاف و چگونگی استفاده از آن‌ها و به‌ویژه نحوه اکتساب ارزش، انباشته می‌گردد. افزایش تجربه ائتلاف، دانشی را در مورد مزایای ترکیب و روال عادی ائتلاف ارائه می‌دهد، به‌ویژه در این مورد که چگونه شرکت‌ها می‌توانند ارزش مالی را از معماری ارزش جدید در ائتلاف کسب کنند. مدیران شرکایی (که مناسب تنظیمات حکومتی برای تسخیر ارزش هستند)، و بهبود روال داخلی را (که اجازه می‌دهد تسخیر ارزش بهتر و به صورت اهرمی در زنجیره ارزش جدید تنظیمات باشد) انتخاب می‌کنند.

● **مدت زمان استمرار ائتلاف:** استمرار طولانی‌تر ائتلاف اجازه می‌دهد تا سطح بالاتر و پیچیده‌تر فناوری انتقال یابد و میزان بیشتری از فعل و انفعالات میان شرکت، اجازه می‌دهد که اطلاعات غنی‌تر، تبادل دانش ضمنی و یادگیری انتقال یابد. شرکت‌ها ارزش جدید را از معماری نوآوری در مدل کسب و کار در ائتلاف تعریف می‌کنند و خیلی زود و پس از آن به سمت اجرای آن کار حرکت می‌کنند. در شرکت‌های بزرگ‌تر که در جهت ائتلاف و کاهش اکتساب ارزش کار می‌کنند، ناسازگاری در مورد اکتساب ارزش از نوآوری در مدل کسب و کار قوی‌تر خواهد بود یا قوی‌تر قابل مشاهده خواهد بود.

نتیجه‌گیری و ملاحظات

تغییرات پراکنده در محیط رقابتی پویا و اغلب بسیار سریع هستند. بنابراین، مدیران متوجه می‌شوند که مدل‌های مورد استفاده در راه‌حل‌های کسب و کار دائمی نیستند. آن‌ها باید به اندازه کافی برای تغییر انعطاف‌پذیر باشند. رقابت قوی، جستجو برای فرصت‌های تقاضای جدید یا شرایط دشوار بازار، سازمان‌دهی مجدد فعالیت را برای نهادهای معاصر ضروری می‌سازد. این تغییرات، که اغلب رادیکال هستند، در مدل‌های کسب و کار اجرا شده هم ضروری هستند. حفظ موقعیت رقابتی یا دستیابی

به مزیت رقابتی، شرکت‌ها را وادار به پیاده‌سازی راه‌حل‌های نوآورانه برای مدل‌های کسب و کار می‌کند. یک رویکرد گسترده در تحقیقات وجود دارد که نشان می‌دهد شرکت‌های معاصر با محصولات و یا خدمات رقابت نمی‌کنند، بلکه با استفاده از مدل‌های کسب و کار خاص رقابت می‌کنند. بنابراین، می‌توان نشان داد که خلاقیت و نوآوری در حوزه محصولات یا خدمات تنها یکی از عوامل تضمین دستیابی به مزیت رقابتی است. بنابراین، اجرای راه‌حل‌های نوآورانه که تنها ویژگی‌های محصول محور یا فرآیند محور دارند، دستیابی (حفظ) به مزیت رقابتی را تضمین نمی‌کند. استفاده از خلاقیت و نوآوری در ایجاد و یا بازسازی مدل کسب و کار، انعطاف‌پذیری شرکت را در بازار رقابتی بهبود می‌بخشد. باید تاکید کرد که تغییرات و راه‌حل‌های نوآورانه عمدتاً به نیازها و وضعیت یک سازمان خاص بستگی دارند. آن‌ها ممکن است به یک یا چند عامل موثر بر مدل کسب و کار کلی مرتبط باشند. اثر تغییرات بر یک عنصر خاص در کل نظام، به نقشی بستگی دارد که این عنصر در یک مدل کسب و کار مورد استفاده در شرکت ایفا می‌کند.

این تحقیق ضمن مفهوم‌شناسی نوآوری در مدل کسب و کار و انواع آن، با بررسی ادبیات موضوعی نتیجه می‌گیرد شرکت‌ها برای حفظ و بهبود مزیت رقابتی‌شان به نوآوری در فناوری، فرآیند و محصول بسنده نمی‌نمایند؛ چنان‌که نوآوری مدل کسب و کار موفق می‌تواند ارزش کسب و کار را افزایش داده و موجب به دست آوردن مزیت رقابتی شود. شرکت‌ها برخی از ایده‌های نوآوری را مبتنی بر نظریه بینامتنیت می‌توانند از سایر شرکت‌ها الهام بگیرند. مطابق اصول بینامتنیت که هیچ آغازی وجود ندارد، همواره یا تداوم است یا تکرار، همواره یا دگرگونی است یا تقلید. اما تداوم، تکرار، دگرگونی یا تقلید بر چیزی از پیش موجود استوار می‌شوند، ائتلاف میان شرکت‌ها می‌تواند الهام‌بخش ایده‌های نوآوری در مدل کسب و کار شود.

پیشنهادها

در طی فرآیند مطالعاتی این تحقیق، برای محقق مشخص شد ایده نوآوری در مدل کسب و کار، همانند پیاده‌سازی ایده

7. www.civilica.com
8. www.SID.ir
9. www.noormags.com
10. journal.ut.ac.ir
11. www.magiran.com
12. www.irandoc.ac.ir
13. www.sciencedirect.com
14. Link.springer.com
15. Onlinelibrary.wiley.com
16. Ieeexplore.ieee.org
17. www.tandfonline.com
18. Dominant Logic
19. Core Strategic

۲۰. ژانگ و همکاران، ۲۰۱۶.

21. Intrinsic Motivation
22. Extrinsic Motivation

۲۳. ژانگ و همکاران، ۲۰۱۶.

۲۴. زوت و امیت، ۲۰۰۱.

۲۵. ویدال و میچل، ۲۰۱۳.

۲۶. ولو و استایل، ۲۰۱۳.

۲۷. برونکن و فردریش، ۲۰۱۶.

28. Inertia

مراجع

- خاشعی، وحید؛ محمدی نسب، علی؛ مهدی زاده، الهه، «کاوشی بر تأثیر سکون سازمانی بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط با تأکید بر نقش نوآوری مدل کسب و کار و نوآوری باز»، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۴، شماره ۴، صفحه ۱۱۳۶-۱۱۱۱، ۱۳۹۵.
- خدای، سهیلا؛ اصائلو، بهاره، «بررسی توانمندی قابلیت مدیریت دانش مشتری در ایجاد نوآوری در مدل کسب و کار (شرکت آپکو)»، مجله پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، مقاله ۳، دوره ۵، شماره ۴، صفحه ۷۱-۴۹، زمستان ۱۳۹۴.
- منطقی، منوچهر؛ فاطمه، ثاقبی سعیدی، «مدل‌های کسب و کار؛ مبانی، ارزیابی، نوآوری»، فصلنامه تخصصی رشد فناوری ۹ (۳۵)، ۱۳۹۲.
- Aufah, A., Business Models: A Strategic Management Approach. New York: McGraw-Hill, pp. 9-10, 2004.

و نوآوری در هر محصول یا خدمت، ابتدا نیازمند مدل‌سازی و سپس نمونه‌سازی اولیه است. این تحقیق پیشنهاد می‌کند فرآیند مدل‌سازی و نمونه‌سازی اولیه و پیاده‌سازی نوآوری تا مرحله رسیدن به بلوغ به‌عنوان بخش مغفول این حوزه مطالعاتی، زمینه مناسبی برای تحقیق بیشتر است.

این مقاله پیشنهاد‌های زیر را برای رسیدن به نوآوری مدل کسب و کار به شرکت‌ها ارائه می‌دهد:

۱. پیگیری بازار در حال تغییر و ایجاد یک موقعیت بهنگام. شرکت باید به محیط اقتصادی خود توجه نموده و به یادگیری مزایای رقابتی برای خود و رقبا خود بپردازد. به منظور پاسخگویی به تقاضای بازار در حال تغییر، شرکت‌ها ممکن است عناصر مدل کسب و کار خود را تغییر دهند، و نوآوری‌های مدل کسب و کار را برای دستیابی به ارزش بیشتر، اجرا کنند.

۲. پیگیری توسعه و نوآوری تا دسترسی به پتانسیل کامل. بسیاری از فرصت‌ها معمولاً از آخرین اطلاعات در زمینه اقتصاد، حاصل می‌شوند. بنابراین، شرکت‌ها باید نسبت به فناوری‌های جدید، ایده‌ها، فرآیندهای کسب و کار، و یا شرکای خود حساس باشند.

۳. پالایش منطق کسب و کار برای ابداع نظام ارزش کسب و کار. نظام ارزش کسب و کار شامل نظام ارزش داخلی آن و اصول تخصیص ارزش اعمال شده بر شرکا است. شرکت‌ها باید راهبرد تقاضا محور را، برای ارتقا نظام ارزشی کسب و کار، اتخاذ نمایند. افزون بر این، شرکت‌ها باید در روابط خود با سهام‌داران‌شان تجدیدنظر کنند تا به تعادل رسیده و ارزش کسب و کار را افزایش دهند.

پی‌نوشت

۱. ژانگ، ژائو و زو، ۲۰۱۶.
۲. ولو، ۲۰۱۵.
۳. ولو، ۲۰۱۵.
۴. آی‌بی‌ام، ۲۰۰۸.
۵. جرج و باک، ۲۰۱۱.

- Management in Organizations: Service and Cloud Computing, pp. 93-103. Springer Berlin Heidelberg, 2013. Nowakowska-Grunt, J., "Modeling of Innovation Processes in the Management of SME's Enterprises Activities", *Advanced Materials Research*; 1020:789, 2014.
- Nogalski, B., "Investigations of business models in enterprises as an interesting cognitive objective in research on strategic management", *Strategic Management*, pp. 37-38, 2009.
- Prahalad, C. ; Bettis, R.; "The Dominant Logic: The New Linkage Between Diversity and Performance", *Strategic Management Journal*; 7:485-501, 1986.
- Qiao, W., "Improving business model innovation". *China Econ Trade Her*, 11:25-26, 2009.
- Rudny, W., "Business model and value creation". In: Samborski A, editor. *Governance – corporations, public institutions, networks*. Katowice: Studia Ekonomiczne Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, pp. 98-101, 2013.
- Shafer, Scott M., H. Jeff Smith, and Jane C. Linder. "The power of business models." *Business Horizons* 48, no. 3: 199-207, 2005.
- Vidal, Elena, and Will Mitchell. "When do first entrants become first survivors?." *Long Range Planning* 46, no. 4: 335-347, 2013.
- Velu, Chander, and Philip Stiles. "Managing decision-making and cannibalization for parallel business models." *Long Range Planning* 46, no. 6: 443-458, 2013.
- Velu, Chander. "Business model innovation and third-party alliance on the survival of new firms." *Technovation* 35: 1-11, 2015.
- Zhang, Yue, Shukuan Zhao, and Xiaobo Xu. "Business model innovation: an integrated approach based on elements and functions." *Information Technology and Management* 17, no. 3: 303-310, 2016.
- Zhengya, L., Reeves Martin, Stalk George, and SD MICHAEL. "Business model innovation—when the game gets tough, change the game." *The Boston Consulting Group* 12: 1-8, 2009.
- Afauh, A. , & Tucci, C. L.. *Internet business models and strategies: text and cases*. MacGraw-Hill/Irwin, 2001.
- Amit, Raphael, and Christoph Zott. "Value creation in e-business." *Strategic Management Journal* 22, no. 6-7: 493-520, 2001.
- Bouncken, Ricarda B., and Viktor Fredrich. "Business model innovation in alliances: Successful configurations." *Journal of Business Research* 69, no. 9: 3584-3590, 2016.
- Chesbrough, Henry, and Richard S. Rosenbloom. "The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies." *Industrial and Corporate Change* 11, no. 3: 529-555., 2002)
- Falencikowski, TM.; Nogalski, B., "Business models in strategic management: entrepreneurial approach", *Acta Universitatis Lodzensis Folia Oeconomica*; 4:31, 2014.
- George, Gerard, and Adam J. Bock. "The business model in practice and its implications for entrepreneurship research." *Entrepreneurship Theory and Practice* 35, no. 1: 83-111, 2011.
- Grabowska, Marlena. "Innovativeness in business models." *Procedia Computer Science* 65: 1023-1030, 2015.
- Hamel, G., *Leading the revolution*. Harvard Business School Press, USA, 2000.
- IBM, *Global CEO Study: The Enterprise of the Future* (IBM Global Business Services), 2008.
- Johnson, Mark W. "Seizing the white space: Business model innovation for growth and renewal", Harvard Business Press, 2010.
- Kujala, Saara, Karlos Artto, Pertti Aaltonen, and Virpi Turkulainen. "Business models in project-based firms—Towards a typology of solution-specific business models." *International Journal of Project Management* 28, no. 2: 96-106, 2010.
- Linder, JC., Cantrell, S., "Changing Business Models: Surveying the Landscape", A Working Paper from the Accenture Institute for Strategic Change, p. 1, 2000.
- Morales, Rich, and Dharm Kapletia. "Business model innovation in complex service systems: Pioneering approaches from the UK defence industry." In 7th International Conference on Knowledge