



Providing a Framework for Drivers of Business Model Innovation

Abbas Moayya 

Ph.D. Student of Systems Management, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University

Ali Otarkhani* 

Assistant Professor of Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University

Ali Rezaeian 

Professor of Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University

Bahman Hajipour 

Associate Professor of Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University

Abstract

Business model innovation is defined as new, non-partial and designed changes in key elements or the architecture of the relationships between these elements in a company's business model. BMI is a large new form of organizational innovation that requires implementation and testing. In recent years a lot of research has been done on the subject of business model innovation and has faced an exponential growth in the interest of researchers and executives. This highlights the need for more conceptual and empirical research on BMI and some refinements in this area in order to gain a better understanding of this phenomenon. In this article, while reviewing previous research related to this field in the period 1980 to 2020 in Scopus database, using the Meta-Synthesis qualitative method, the business model innovation drivers are identified and categorized from 20 selected articles. Finally, 9 drivers (Competitive pressure, technology pressure, external environmental developments, external stakeholders, market development opportunities, management thinking model, internal challenges, internal capabilities and internal strategy stimulation) were identified by explaining their impact on business model innovation and a conceptual model is presented.

Keywords: Business Model Innovation, Meta-Synthesis, Innovation Drivers, Business Model.

* Corresponding Author: otarkhani_ali@yahoo.com

How to Cite: Moayya, A., Otarkhani, A., Rezaeian, A., Hajipour, B. (2022), Provide a Framework for Drivers of Business Model Innovation .*Management Studies in Development and Evolution*, 31 (103), 71- 96.



ارائه چهارچوب محرک‌های نوآوری مدل کسب و کار

- عباس معیا ^{ID} | دانشجوی دکتری مدیریت سیستم‌ها، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران
- علی اوتارخانی * ^{ID} | استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران
- علی رضائیان ^{ID} | استاد دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران
- بهمن حاجی پور ^{ID} | دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

چکیده

نوآوری مدل کسب و کار BMI به عنوان تغییرات جدید، غیرجزئی و طراحی شده در عناصر کلیدی و یا معماری روابط بین این عناصر در مدل کسب و کار یک شرکت تعریف می‌شود. BMI شکل جدید و کلانی از نوآوری سازمانی است که مستلزم نظریه سازی، عملیاتی نمودن و تست است. در سال‌های اخیر پژوهش‌های فراوانی در این موضوع صورت گرفته و با رشدی تصاعدی در علاقه پژوهشگران و متخصصان اجرایی مواجه بوده که نیاز به پژوهش‌های مفهومی و تجربی بیشتر در BMI و انجام برخی پالایش‌ها به منظور دستیابی به فهم بهتر از این پدیده را برجسته می‌کند. در این مقاله ضمن مرور پژوهش‌های قبلی مرتبط با این حوزه در بازه سال‌های ۱۹۸۰ الی ۲۰۲۰ در پایگاه اسکوپوس، با استفاده از روش کیفی فراترکیب به شناسایی و دسته بندی محرک‌های نوآوری مدل کسب و کار در ۲۰ مقاله مطالعه موردی منتخب پرداخته شده است. در نهایت ۹ محرک (فشار رقابتی، فشار تکنولوژی، تحولات محیط بیرونی، ذی نفعان بیرونی، فرصت توسعه بازار، الگوی فکری مدیریت، چالش‌های داخلی، قابلیت‌های داخلی و تحریک استراتژی داخلی) شناسایی شد که با تبیین نوع اثرگذاری آنها در نوآوری مدل کسب و کار، چهارچوب مفهومی ارائه شده است.

واژگان کلیدی: نوآوری مدل کسب و کار، فراترکیب، محرک‌های نوآوری، مدل کسب و کار.

– مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت سیستم‌ها دانشگاه شهید بهشتی است.

* نویسنده مسئول: otarkhani_ali@yahoo.com

مقدمه

در سال‌های اخیر علاقه شدیدی در پژوهش‌های دانشگاهی به مفهوم مدل‌های کسب و کار پدید آمده است. این علاقه نه تنها از سوی دانشکده‌های کسب و کار بلکه در گروه‌های علمی مختلف مانند مدیریت سیستم، استراتژی، مدیریت تکنولوژی، کسب و کار بین الملل و توسعه پایدار نیز فزاینده است. پژوهشگران، مطالعات مدل کسب و کار را حلقه اتصال ارزشمندی می‌دانند که تئوری‌های مختلف را به هم پیوند می‌دهد. (Chesbrough & Rosenbloom, 2002)

مدل کسب و کار^۱ توصیف چگونگی انجام کسب و کار توسط یک شرکت، فرد یا یک سازمان است (Chesbrough & Rosenbloom, 2002) و عکسی ثابت از سازمان در یک وضعیت است که می‌تواند توصیف کننده وضعیت کنونی یا آینده آن باشد. اما شکل گیری ایده کسب و کار جدید، توسعه مدل کسب و کار فعلی و پیشتازی صنایع جدید محور پژوهش‌هایی با موضوع نوآوری مدل کسب و کار^۲ هستند. نوآوری در مدل کسب و کار هنگامی رخ می‌دهد که سازمان حداقل یکی از ابعاد ارزش پیشنهادی خود را تغییر یا بهبود دهد. به عبارت دیگر فرآیندی که اجزای اصلی یک شرکت و منطق کسب و کار آن را بطور آگاهانه تغییر می‌دهد را نوآوری مدل کسب و کار نامیده‌اند. (Bucherer et al., 2012, p. 184)

مطالعات اخیر در حوزه مدل‌های کسب و کار موجب شفافیت ابعاد و مولفه‌های BM و BMI و ایجاد همگرایی بیشتر در واحد تحلیل، ابعاد و ساز و کارهای علی ارتباط این مفاهیم با نتایج آنها شده و امکان آزمون فرضیات مرتبط با آنها را فراهم ساخته است. به این منظور پژوهشگران، زمینه‌های مطالعات بعدی را از سه جنبه (مطالعه به عنوان متغیر مستقل، متغیر وابسته یا متغیر تعدیلگر و میانجی) مورد توجه قرار داده‌اند.

از مهمترین سوالات مطالعه MBI به عنوان متغیر وابسته، ضرورت شناسایی محرک‌های درونی و بیرونی آن می‌باشد که در پژوهش‌های اخیر مورد اشاره قرار گرفته است. (Bashir & Verma, 2019; Foss & Saebi, 2017a; Laukkanen & Patala, 2014; Wahyono, 2019) لیکن همچنان خلأ پژوهشی که بطور جامع به شناسایی پیشران‌های

1. Business Model (BM)
2. Business Model Innovation (BMI)

نوآوری مدل کسب و کار و تغییرات متأثر از آنها پرداخته باشد وجود دارد که این پژوهش به دنبال تأمین این هدف می‌باشد.

مدل کسب و کار (BM)

واژه مدل کسب و کار اولین بار در سال‌های ۱۹۵۷ و ۱۹۶۰ میلادی مورد استفاده قرار گرفت. لیکن می‌توان آن را مفهومی نو در مدیریت دانست چرا که تا پایان دهه نود میلادی این مفهوم در متون مدیریت کاربرد چندانی نداشت. علت اصلی این امر را می‌توان گذار از فعالیت‌های تجاری سنتی به سوی فعالیت‌های تجاری مبتنی بر اینترنت در آن سال‌ها دانست. در آن زمان شرکت‌ها بدون استفاده از استراتژی و یا منبع درآمد خاص و تنها با داشتن گونه‌ای از مدل کسب و کار اینترنت محور به سادگی به سوددهی می‌رسیدند و با کمک آن می‌توانستند علت موفقیت و شکست شرکت را توضیح دهند.

اگرچه تعاریف در مطالعات مختلف متنوع است، اغلب تعاریف فعلی به تعریف تیس در سال ۲۰۱۰ نزدیک است که BM را به عنوان طراحی یا معماری مکانیزم‌های خلق ارزش، عرضه و دریافت یک شرکت تعریف نمود. (Teece, 2010) پژوهشگران دیگر نیز نشان دادند که با وجود استفاده از اصطلاحات متفاوت، ادبیات در اجزای تشکیل دهنده BM همگرایی دارد: ارزش پیشنهادی شرکت، بخشهای بازار، ساختار زنجیره ارزش مورد نیاز برای فهم ارزش پیشنهادی، مکانیزم‌های جذب ارزشی که شرکت به کار گرفته و چگونگی ارتباط این اجزا با یکدیگر در یک معماری.

پژوهشگران با بررسی جامع مطالعات قبلی در حوزه مدل کسب و کار این پژوهش‌ها را در پنج حوزه مختلف دسته‌بندی کردند که هر یک از آنها روش متمایزی را در تعریف مدل کسب و کار در پیش گرفته‌اند و همه آنها در جای خود معنی دارند. (Chesbrough & Rosenbloom, 2002) دیدگاه‌های پنجگانه در شکل ۱ به نمایش درآمده است.

شکل ۱- دیدگاه‌های پژوهش در مدل کسب و کار



منبع: Chesbrough & Rosenbloom, 2002

سیستم فعالیت‌های مدل کسب و کار: در این دیدگاه مدل کسب و کار توصیف کننده فعالیت‌هایی است که شرکت آنها را برای اجرای استراتژی خود گردآورده است. زوت و آمیت محققین برجسته‌ای هستند که در مقالات خود مدل کسب و کار را از دید سیستم فعالیت‌ها مورد مطالعه قرار دادند و آن را به عنوان سیستمی از فعالیت‌های به هم وابسته تعریف نمودند که فراتر از کانون شرکت، مرزهای آن را نیز در بر می‌گیرد. (Zott & Amit, 2010, p. 216)

منطق مدل کسب و کار: گروه دیگری از پژوهش‌ها، مدل کسب و کار را خلاصه‌ای از منطق کسب و کار می‌دانند. انجام بیشتر فعالیت «الف» بازدهی «ب» را بیشتر می‌کند و بالعکس. در این دیدگاه معنابخشی یک فعالیت خاص برای کسب و کار با ارزش خلق شده توسط آن توجیه شده و مدل کسب و کار جلوه‌گاه منطق زیربنایی شرکت است. (Casadesus-Masanell & Ricart, 2011)

الگوهای مدل کسب و کار: الگوها منطق کلی کسب و کار شرکت را توضیح می‌دهند و الگوهای مدل کسب و کار منطق‌های عمومی و شناخته شده خلق و اکتساب ارزش هستند که از مرزهای شرکت بالا آمده‌اند (Baden-Fuller & Morgan, 2010).

عناصر مدل کسب و کار: در این دیدگاه محققین به دنبال جمع عناصر کلیدی کسب و کار و ساختاردهی مدل کسب و کار هستند. ادبیات در این بخش شامل ساختارهای متنوعی است. مشهورترین این ساختارها مربوط به استراوالدر و پیگور است که چهارچوبی را شامل ۹ جزء: شراکت‌های کلیدی، فعالیت‌های کلیدی، منابع کلیدی، ارزش پیشنهادی، کانال ارتباطی، روابط با مشتری، بخش‌های مشتری، ساختار هزینه و جریان درآمدی، پیشنهاد داده‌اند (Osterwalder & Pigneur, 2010).

همسویی مدل کسب و کار: در یکی از تعاریف اولیه، مدل کسب و کار توصیف کننده چگونگی برقراری تناسب میان اجزای کسب و کار تعریف شده است. (Magretta, 2002) در این دیدگاه که برپایه ماتریس منبع-محصول و ماتریس محصول-بازار شکل گرفته، موفقیت و شکست سازمان‌ها نه تنها با عناصر مدل کسب و کار آنها تعیین می‌شود بلکه با مکمل‌ها، روابط متقابل و همسویی آنها مشخص می‌گردد.

نوآوری مدل کسب و کار (BMI)

مدتی بعد از فراگیری مفهوم BM، نوآوری مدل کسب و کار به عنوان نوع جدید و خاصی از نوآوری برای هر دو نوع شرکت‌های قدیمی و تازه وارد پیشنهاد شد که با نوآوری‌های محصول، بازاریابی، فرآیند و سازمانی متفاوت بود. (Pedersen et al., 2017) لذا تغییرات تدریجی در فعالیت‌های روزمره به منظور بهبودهای عملیاتی شامل این تعریف نمی‌گردد و منظور از BMI ایجاد تغییرات اساسی در اجزاء کلیدی مدل کسب و کار شرکت مانند تغییر ارزش پیشنهادی یا تغییر مدل درآمدی است. به هر حال BMI تنها نوآوری در محصول یا فرآیند نیست، بلکه رویکردی سیستم گرا است. (Yip & Bocken, 2018)

محققان اغلب بر اهمیت شفافیت مفهوم یا سازه اصرار دارند و در پژوهش‌های نظری خود، صریحا روابط علی و مکانیزم‌هایی که سازه‌های مختلف پیوند می‌دهد را توضیح می‌دهند. لیکن با مطالعه ادبیات و مقالات مرتبط با موضوع BMI می‌توان به وجود ابهام در خصوص چیستی BMI پی برد. برخی پژوهش‌ها BMI را به عنوان یک فرآیند نگاه کرده و برخی دیگر آن را به عنوان خروجی در نظر می‌گیرند و این تفاوت‌ها پیامدهای مهمی برای پژوهش‌های بعدی دارد. پژوهش‌هایی که BMI را یک فرآیند در نظر می‌گیرند اغلب

رویکردی پویا دارند و به مشخصات سازمان تسهیلگر یا بازدارنده فرآیند BMI توجه دارند. مطالعاتی که بر خروجی متمرکزند، توصیفی تر بوده و معمولاً محتوای BMI تحقق یافته را شناسایی می‌کنند. با اینکه هر دو نوع مطالعه شایسته‌اند اما به پدیده‌های متفاوتی می‌پردازند و اگر تعاریف ارائه شده از BMI را بررسی کنیم، تنوع مشهودتر می‌شود.

جدول ۱- برخی تعاریف نوآوری مدل کسب و کار در ادبیات

تعریف	نویسنده
منظور از نوآوری مدل کسب و کار، جایگزینی مدل کسب و کار است که محصولات یا خدماتی را به مشتریان و کاربران نهایی ارائه می‌دهد که قبلاً در دسترس نبودند. از فرآیند توسعه این جایگزین‌های جدید نیز به عنوان نوآوری مدل کسب و کار یاد می‌شود.	(Mitchell & Bruckner Coles, 2004, p. 17)
نوآوری مدل کسب و کار، کشف یک مدل کاملاً متفاوت در یک کسب و کار موجود است.	(Markides, 2006, p. 20)
نوآوری مدل کسب و کار، پیکربندی مجدد فعالیت‌ها در مدل کسب و کار موجود یک شرکت است که در بازاری که شرکت در آن رقابت می‌کند، جدید است.	(Santos et al., 2009, p. 14)
ابتکارات برای ایجاد ارزش جدید با به چالش کشیدن مدل‌های کسب و کار خاص، نقش‌ها و روابط موجود در بازارهای جغرافیایی خاص	(Aspara et al., 2010, p. 47)
نوآوری مدل کسب و کار زمانی اتفاق می‌افتد که شرکت رویکرد جدیدی برای تجاری‌سازی دارایی‌های زیربنایی خود اتخاذ می‌کند.	(Gambardella & McGahan, 2010, p. 263)
نوآوری مدل کسب و کار عبارت است از ایجاد منابع جدید سود با یافتن ترکیب جدید ارزش یا مجموعه ارزش‌های پیشنهادی.	(Yunus et al., 2010, p. 312)
نوآوری کسب و کار خرده‌فروشی به عنوان تغییری فراتر از روش فعلی در یک یا چند عنصر از مدل کسب و کار (مانند قالب، فعالیت‌ها و حاکمیت) و وابستگی متقابل آنها، که در نتیجه منطق سازماندهی خرده‌فروش برای ایجاد و ارائه ارزش را تغییر می‌دهد.	(Sorescu et al., 2011, p. S7)
ما نوآوری مدل کسب و کار را فرآیندی تعریف می‌کنیم که عامدانه عناصر اصلی یک شرکت و منطق کسب و کار آن را تغییر می‌دهد.	(Bucherer et al., 2012, p. 184)
نوآوری مدل کسب و کار زمانی اتفاق می‌افتد که شرکت حداقل یکی از ابعاد ارزش را اصلاح کند یا بهبود دهد.	(Abdelkafi et al., 2013, p. 13)
نوآوری مدل کسب و کار را می‌توان به عنوان معرفی یک مدل کسب و کار جدید با هدف ایجاد ارزش تجاری تصور کرد.	(Berglund & Sandström, 2013, p. 276)
در اصل، نوآوری مدل کسب و کار به جستجوی منطق‌های جدید شرکت و راه‌های جدید برای ایجاد و جذب ارزش برای ذینفعان اشاره دارد و در درجه اول بر یافتن راه‌های جدید ایجاد درآمد و تعریف ارزش‌های پیشنهادی برای مشتریان، تامین‌کنندگان و شرکا متمرکز است.	(Casadesus-Masanell & Zhu, 2013, p. 464)
اقدامات نوآوری مدل کسب و کار می‌تواند شامل تغییرات تدریجی در هر یک از اجزای مدل کسب و کار، گسترش مدل کسب و کار موجود، معرفی مدل‌های کسب و کار موازی، تا اختلال در مدل کسب و کار باشد، که ممکن است مستلزم جایگزینی مدل فعلی با مدلی اساساً متفاوت باشد.	(Khanagha et al., 2014, p. 324)

تعاریف فوق فقدان شفافیت ادبیات در خصوص ماهیت BMI را نشان می‌دهد. تعاریف متعدد بوده و بسیاری از آنها منحصر به فرد نیستند. به همین جهت بعضی محققان نگاهی جزئی را در نظر می‌گیرند که تغییر در یک جزء مدل کسب و کار می‌تواند BMI را شکل دهد. گیسن و همکاران (Giesen et al., 2007) BMI را به عنوان نوآوری‌هایی در زنجیره ارزش صنعت (ورود صنایع جدید)، مدل درآمدی (ارائه پیشنهاد یا مدل قیمت گذاری نوین) و یا مدل سازمانی (بازتعریف مرزهای سازمانی) تعریف کردند. دیگران BMI را به عنوان نوآوری در تکنولوژی، شبکه‌های ارزش و نرخ موانع مالی تعریف نموده‌اند. چنین تعاریفی بر اجزای مدل کسب و کار تأکید دارد.

گروه دیگری از محققان تأکید کردند آنچه مصداق نوآوری است معماری مدل کسب و کار است نه اجزای واحد آن (مانند ارزش پیشنهادی، بخش هدف بازار، زنجیره ارزش). بنابراین بر پیوند بین فعالیت‌های زیربنایی اجزای مدل کسب و کار تأکید می‌کنند. برای مثال سنتوس و همکاران (Santos et al., 2009) ادعا کردند BMI هنگامی رخ می‌دهد که شرکت درگیر فعال‌سازی مجدد^۱ (تغییر مجموعه فعالیت‌های اصلی که به مشتریانش پیشنهاد می‌دهد)، جزءبندی مجدد^۲ (تغییر مرزهای شرکت)، جابجایی^۳ (تغییر محل واحدهایی که در حال انجام فعالیت‌ها هستند) یا پیوند مجدد^۴ (تغییر پیوندهای واحدهای سازمانی که فعالیت‌ها را انجام می‌دهند) باشد.

با وجود این تجربیات و کاربردها، اغلب پژوهش‌های این حوزه، توافق اندکی بر مسائل کلیدی آن از جمله واحد تجزیه و تحلیل و ماهیت BMI داشته‌اند. از آنجا که تعاریف زیاد و پراکنده‌ای برای این مفاهیم شده برای رسیدن به یک سازه شفاف باید از برخی صرفنظر نمود. بطور کلی با بررسی ادبیات می‌توان فهمید تمرکز اصلی تعاریف BM بر معماری اجزای کسب و کار، فعالیت‌ها و روابط آنها و تمرکز اصلی تعاریف BMI بر یادگیری، تکامل، ویرایش، بازآرایی، نوآوری و تجدید مدل‌های کسب و کار است. (Teece, 2010) فاس و سائبی در سال ۲۰۱۷ ضمن مطالعه گسترده ادبیات ادعا می‌کنند که در ادبیات تحلیلی نظام یافته از ابعاد BMI وجود ندارد (Foss & Saebi, 2017b, p. 211) و به

-
1. Reactivation
 2. Repartitioning
 3. Relocation
 4. Relinking

دنبال آن در مقاله دیگر خود بیان می‌دارند که ساخت BMI اغلب با ابعاد تازگی^۱ و قلمرو^۲ تعیین شده است (Foss & Saebi, 2017a). لذا BMI را به چهار گونه تقسیم کرده‌اند:

شکل ۲- ابعاد نوآوری مدل کسب و کار قلمرو

وابسته به معماری		ماژولار		تازگی
BMI انطباقی	BMI تکاملی	تازه برای شرکت		
BMI پیچیده	BMI متمرکز	تازه برای صنعت		

منبع: Foss & Saebi, 2017a

بدین ترتیب BMI تکاملی^۲ به عنوان تغییرات طبیعی یک جزء از مدل کسب و کار در طول زمان است و BMI متمرکز^۴ تغییرات در جزئی از مدل کسب و کار می‌باشد که از دید سایر بازیگران صنعت مغفول مانده است. همچنین BMI انطباقی^۵ به معنای تغییرات در کلیت مدل کسب و کار که برای شرکت تازگی دارد ولی در صنعت نه، اما منظور از BMI پیچیده^۶ تغییراتی در مدل کسب و کار است که موجب تحول در آن صنعت خاص می‌شود. انباشتگی نظری و اثبات گرایی موفق نیازمند شناسایی شفاف ساختار علی یک نظریه و تبیین چگونگی پیوند علی سازه‌های کلیدی مورد نظر می‌باشد. (Fry & Smith, 1987) به همین جهت تبیین ابعاد، پیشران‌ها و پیامدهای BMI منجر به استحکام نظری ادبیات و توافق بر واحد تحلیل، ابعاد و مکانیزم‌های علی این مفهوم می‌شود.

مرور پژوهش‌های قبلی BMI

مطالعات قبلی BMI حول محورهای متنوعی انجام شده از جمله: چگونگی طراحی، توسعه، ایجاد، همسویی، مدیریت، پیاده‌سازی، پیکره‌بندی، تکرار، نوآوری، تغییر، تبدیل، نوسازی، آزمایش، انتقال، سازگاری، خلق مشترک، بخش بندی و فراموشی مدل‌های کسب و کار. (Priem et al., 2017) در دو دهه اخیر نظریه‌هایی در حوزه‌های مختلف مانند قابلیت‌های

1. Novelty
2. Scope
3. Evolutionary BMI
4. Focused BMI
5. Adaptive BMI
6. Complex BMI

پویا، اقتصاد هزینه مبادله، نظریه کارآفرینی، رویکرد منبع محور و ... برای فهم BMI و BM در زمینه‌هایی مانند یادگیری، شناخت مدیریتی، عملکرد، نوآوری و ... ارائه شده است. برخی محققین نوآوری در مدل کسب و کار را بر اساس پیکره‌بندی ارزش پیشنهادی به دو نوع تقسیم کرده‌اند. نوع رایج BMI تغییر ذیل یک پیکره‌بندی ارزش است و نوع دیگر به تغییر در پیکره‌بندی ارزش می‌پردازد. بدیهی است BMI های نوع دوم چالشی‌تر و بسیار ویرانگر هستند. (Fjeldstad & Snow, 2017) دو محقق دیگر در مطالعه‌ای گسترده، چهار جریان پژوهشی BMI را شناسایی کردند که عبارتند از: (Foss & Saebi, 2017b) مفهوم سازی BMI. جریان اول به خود پدیده می‌پردازد و تعاریف و مفهوم سازی BMI را پیشنهاد می‌دهد. بنابر این تمرکز آنها بر مسائلی مانند حداقل تعریف معنادار از BMI است و ابعادی که شرکت‌ها با آن می‌توانند در مدل کسب و کار خود نوآوری ایجاد کنند. BMI به عنوان فرآیند تغییر سازمانی: نوآوری اغلب به عنوان چالشی قوی برای تغییر فرآیندهای سازمانی شناخته شده است. (Damanpour, 1996) لذا این جریان پژوهشی BMI را به فرآیند تغییر سازمانی مرتبط کرده و بر قابلیت‌ها، رهبری و مکانیزم‌های یادگیری تأکید دارد که برای موفقیت BMI مورد نیاز است. BMI به عنوان پیامد: سومین جریان بر ظهور مدل‌های کسب و کار جدید در یک صنعت خاص و پیامدهای آن اشاره دارد و تمرکز آن بر توصیف یک نوع خاص از تغییر مدل کسب و کار است. اما ادعای جدید بودن آن اغلب بدون ارائه شاخص‌های اثبات کننده است. پیامدهای BMI. چهارمین جریان، عملکرد سازمانی متأثر از BMI را مورد اشاره قرار می‌دهد. در این جریان گروهی از مطالعات با نگاهی فرآیندی BMI را به پیامدهای حاصل مرتبط می‌کنند و برخی دیگر اثر انواع BM جدید را بر عملکرد شرکت ارزیابی می‌کنند. بررسی‌های نویسنده نشان می‌دهد که پژوهش‌های اندکی به مطالعه پیشران‌ها و محرک‌های BMI پرداخته‌اند. در این باره می‌توان از مقاله مروری بشیر و ورما (Bashir & Verma, 2019) نام برد که در آن عوامل زمینه‌ای BMI در ادبیات را مشتمل بر ساختار، فرهنگ و اینرسی سازمانی، رهبری و تکنولوژی شناسایی نمودند. آنها در مدل خود به سه پیامد BMI و دو عامل تعدیلگر نیز اشاره نمودند. دو محقق دیگر (S. Müller & Hundahl, 2018) به بررسی محرک‌های فناوری اطلاعات در BMI پرداخته و با تقسیم این عوامل به سه گروه زنجیره تأمین، زیرساخت و مشتری، مضامین مرتبط با هر یک را تبیین

نمودند. لیائو و همکاران (Liao et al., 2018) به بررسی اثر متغیرهای انعطاف پذیری استراتژیک، رهبری توزیع شده و پویایی محیطی بر BMI با تهیه پرسشنامه برخط و مطالعه شرکت‌هایی در صنایع مختلف چین پرداخته‌اند. همچنین پوچیار و همکاران (Pucihar et al., 2018) رابطه سه عامل محیط کسب و کار، فناوری اطلاعات و فرهنگ نوآوری را بر BMI صنایع اسلوانی با ابزار پرسشنامه بررسی نمودند.

از دیگر مواردی که می‌توان در آنها اشاره‌هایی به محرک‌های BMI یافت پژوهش‌های مروری هستند. لیکن در این بخش نیز مطالعات محدودی بطور خاص به مرور سیستماتیک ادبیات BMI با روشی علمی پرداخته‌اند. به عنوان نمونه فاس و سائبی (Foss & Saebi, 2017b) در بانک‌های اطلاعاتی مقالات معتبر، عبارت «نوآوری مدل کسب و کار» و مفاهیم مشابه دیگر مانند خلق مجدد^۱، نوسازی^۲، پویایی^۳، انتقال^۴ و تکامل^۵ مدل کسب و کار را جستجو و پس از بررسی نتایج، ۱۵۰ مقاله را استخراج و مطالعه نمودند. آنها در جمع‌بندی، جریان‌های پژوهشی، خلأهای تئوریک و مسیر پژوهش‌های آینده را ترسیم کرده‌اند.

مقاله مهم دیگر مربوط به وایونو (Wahyono, 2019) است که در مطالعه خود با بررسی ۲۱۹ مقاله ضمن شناسایی چهار حوزه در مطالعات BMI، پیشنهادات خود را برای تکمیل خلأهای نظری در سه محور (رویکردها، درجه و مکانیزم‌های BMI) ارائه نموده است. همچنین شنایدر و اسپیت (۲۰۱۳) که ۳۵ مقاله BMI را مورد بررسی قرار دادند، پیش‌نیازها، فرآیند و اثرات BMI را به عنوان سه مضمون راهنما در ادبیات معرفی نمودند و به لزوم مطالعات بیشتر در حوزه فرآیند و عناصر BMI و نیز توانمند سازها و اثرات آن در پیش‌بینی و پاسخ به تحولات روز افزون محیطی اشاره نمودند. (Schneider & Spieth, 2013)

مقالات اندک دیگر در بهترین حالت، مقالاتی مروری محسوب می‌شوند. برای مثال اسپیت و همکاران (۲۰۱۴) ادعای پیمایش ادبیات را نکرده‌اند اما سه روشی را که سازه BMI مورد توجه محققان و متخصصان بوده را مورد بحث قرار دادند. (Spieth et al., 2014)

زات و همکاران بطور خاص ادبیات BMI را بررسی نکرده‌اند، اما با تحلیل ۱۰۳ مقاله و شناسایی سه جریان پژوهشی در BM، یکی از آنها را تمرکز بر مدل‌های کسب و کار به

-
1. Reinvention
 2. Renewal
 3. Dynamics
 4. Transformation
 5. Evolution

عنوان یک نمونه یا منبعی از نوآوری سازمانی بر شمرند. (Zott et al., 2011) بطور مشابه لامبرت و دیویدسون یک نمونه ۶۹ تایی از مقالات BM را بررسی و تعدادی جریان پژوهشی شناسایی کردند که یکی از آنها به BMI اشاره دارد. (Lambert & Davidson, 2013) در برخی مقالات مطالعه موردی نیز، BMI یک پاسخ ضروری به انقطاع و ناپیوستگی استراتژیک، همگرایی و شدت رقابت جهانی (Doz & Kosonen, 2010, p. 370)، فشار رقابتی، تغییر مبانی رقابت (Johnson, Mark et al., 2008)، تغییر بزرگ و غیر قابل پیش بینی در محیط کسب و کار، افزایش اهمیت نوآوری و دانش به عنوان مشخصه های خلق ارزش و سرعت فزاینده محیط کسب و کار معرفی شده است (Voelpel et al., 2004, p. 264) اما با اینکه در بعضی از مطالعات مذکور به ضرورت مطالعه جامع و شناسایی محرک های BMI به عنوان پیشنهاد جهت مطالعات بعدی اشاره شده است، لیکن مقالات نسبتاً کمی بطور سیستمی پیشران های BMI را نظریه پردازی کردند.

به هر حال با توجه به توضیحات فوق، اغلب پژوهش های گذشته مشخصات یک جریان پژوهشی انباشته و خوش تعریف را ندارد و همچنان ضرورت پژوهشی که به طور شفاف و جامع به پیشران های BMI پردازد وجود دارد. چنانکه این خلا و سهم نظری صراحتاً توسط محققان اخیر مورد اشاره قرار گرفته است. (Bashir & Verma, 2019; Foss & Saebi, 2019; Laukkanen & Patala, 2014; Wahyono, 2019)

روش تحقیق

روش های پژوهش کیفی از جمله مطالعات موردی در سالیان اخیر در حوزه علوم انسانی بسیار مورد استفاده قرار گرفته اند اما گردآوری و انباشت یافته های این مطالعات موردی اولیه چندان مورد توجه قرار نگرفته است. (Hoon, 2013) فراترکیب^۱ را می توان واکنشی به فراوانی و در عین حال استفاده کم از یافته های پژوهش های کیفی دانست.

فراترکیب یکی از رویکردهای پژوهش کیفی است که نخستین بار توسط استرن و هریس در سال ۱۹۸۵ و در اشاره به ادغام گروهی از مطالعات کیفی استفاده شد و در دهه گذشته در حوزه علوم اجتماعی بسیار مورد توجه بوده است. (Hoon, 2013) فراترکیب یک طرح پژوهشی اکتشافی و استقرایی است که نه تنها برای معنا بخشیدن به مطالعات پژوهشی متعدد

1. Metasynthesis

اهمیت دارد بلکه از پتانسیل لازم برای شناسایی شکاف‌ها در یک بدنه پژوهشی برخوردار بوده و به تفسیر مطالعات کیفی نیز کمک می‌کند. فراترکیب از طریق یکپارچه‌سازی، تلفیق و مقایسه یافته‌های پژوهش‌های کیفی نتایجی تفسیری تولید کرده و در حقیقت چیزی بیش از ارائه خلاصه‌ای از آن یافته‌هاست. (Sandelowski & Barroso, 2006)

در این پژوهش از مدل هون (جدول ۲) در فراترکیب استفاده شده است که از پتانسیل بالایی در ساخت نظریه برخوردار است. هون قائل به مفید بودن توجه به آثاری است که با یک روش یکسان انجام شده‌اند. زیرا هم زیربنای روش شناسانه آثار مورد توجه قرار می‌گیرد و هم معنای به دست آمده در آنها حفظ می‌شود و حتی ممکن است معانی جدیدی نیز ظهور پیدا کنند. او معتقد است فراترکیب بیشتر مناسب حوزه‌هایی است که با پدیده‌ای منحصر به فرد مواجهند که در آنها سنجه‌های کمی کافی موجود نیست. بنابر این هدف از فراترکیب نظریه پردازی از طریق پالایش یا بسط نظریه‌های موجود یا تولید نظریه است.

جدول ۲- مراحل مدل فراترکیب هون

ردیف	عنوان مرحله
۱	چهارچوب بندی سوال پژوهش
۲	مشخص کردن پژوهش‌های مرتبط
۳	تعیین معیارهای ورود و خروج
۴	استخراج و کدگذاری داده‌ها
۵	انجام تحلیل در سطح هر مورد
۶	ترکیب در سطح میان موردی
۷	نظریه سازی بر اساس فراترکیب
۸	بحث و نتیجه گیری

منبع: Hoon, 2013

فراترکیب محرک‌های نوآوری مدل کسب و کار

در نخستین گام، سوال پژوهش مشخص شد که عبارت است از: محرک‌های نوآوری مدل کسب و کار کدامند؟ سپس برای جستجوی پژوهش‌های مرتبط پایگاه اسکوپوس با توجه به جامعیت و قابلیت اعتماد به عنوان مرجع جستجو انتخاب شد و جستجو با عبارت "Business Model Innovation" در عنوان، چکیده و واژگان کلیدی، ۱۹۰۸ نتیجه

داشت که با اضافه کردن جستجو بر اساس پیشنهاد پژوهشگران قبلی، با سایر کلید واژه‌های مشابه از جمله: "innov* Business Model" و "Business Model Reinvention" و "Business Model Renewal" و "Business Model Transformation" و "Business Model Evolution" (Foss & Saebi, 2017b) و حذف نتایج تکراری در مجموع به ۲۹۳۴ مقاله منجر شد. محدود کردن نتایج به مقالات چاپ شده در مجلات بین‌المللی به زبان انگلیسی بین سال‌های ۱۹۸۰ الی ۲۰۲۰، به ۱۴۰۳ مقاله منتج شد. با توجه به وجود برخی مقالات در حوزه‌های غیر مرتبط با پژوهش، در گام بعدی نتایج به مقالات پژوهشی یا مروری با موضوع مدیریت، حسابداری و کسب و کار محدود و تعداد مقالات به ۹۰۶ رسید. سپس با توجه به تمرکز روش فراترکیب بر جمع‌بندی نتایج مقالات با روش مطالعه موردی، در عنوان، چکیده و کلیدواژه، عبارت "Case Stud*" جستجو شد که ۲۳۹ مقاله برای بررسی دقیق‌تر استخراج شد.

در گام سوم روش هون، ارتباط با سوال پژوهش، استفاده از روش مطالعه موردی و پرداختن به پیشران‌ها و محرک‌های BMI به عنوان معیارهای ورود و خروج تعیین شدند. به این ترتیب پس از استخراج اطلاعات مقالات فوق، عناوین و چکیده مقالات بررسی شد و در نتیجه ۱۸۲ مقاله که با هدف و سوالات پژوهش تناسب نداشتند کنار گذاشته شد. در نهایت متن کامل ۵۷ مقاله باقیمانده مطالعه و بررسی شد و تعداد ۳۷ مقاله که به اشاره‌ای به محرک‌ها نداشتند حذف، و در گام چهارم و پنجم روش، محرک‌های BMI معرفی شده در ۱۴۰ کسب و کار مورد مطالعه در ۲۰ مقاله منتخب، شناسایی شد که به همراه تحلیل یافته‌های هر مورد در جدول ۳ ارائه شد.

به منظور استخراج محرک‌ها، توصیف نویسنده مقالات از فضای کسب و کار هر یک از موارد و برخی از بخش‌های مصاحبه‌های انجام شده که در مقالات درج شده بود، به دقت مطالعه و مصادیقی که به عنوان محرک و پیشران در شکل‌گیری نوآوری مدل کسب و کار مورد اشاره قرار گرفتند به تفکیک هر کسب و کار (در مواردی که اطلاعات تفکیک شده ارائه شده بود) استخراج شد. با توجه به متنوع بودن صنعت، اندازه و محیط کسب و کارهای مورد مطالعه، در گام بعدی تلاش شد با استانداردسازی ادبیات این ۱۹۷ مصداق به مقوله‌هایی برای عموم کسب و کارها و الگوبرداری از محرک‌های معرفی شده در بررسی پیشینه تحقیق، محرک‌هایی عمومی برای نوآوری مدل کسب و کار شناسایی و ارائه گردد.

با جمع بندی یافته‌ها می‌توان گفت بر اساس نتایج این پژوهش، محرک‌های بیرونی BMI شامل: فشار رقابتی، فشار تکنولوژی، تحولات محیط بیرونی، ذی‌نفعان بیرونی، تحولات صنعت و فرصت توسعه بازار هستند. محرک‌های درونی BMI نیز عبارتند از: الگوی فکری مدیریت، چالش‌های داخلی، قابلیت‌های داخلی و تحریک استراتژی داخلی.

جدول ۳- محرک‌های نوآوری مدل کسب و کار شناسایی شده توسط محقق

عوامل مورد اشاره	روش	عامل اصلی	مرجع
نوآوری نتیجه نیاز به رویارویی با تحول دیجیتال پیش رو است که تأسیسات انرژی را مجبور به BMI و ارائه ارزش پیشنهادی جدید به مشتریان می‌کند.	۱ مطالعه موردی	فشار تکنولوژی	(Latilla et al., 2020)
تکنولوژی بلاکچین به عنوان یک منبع BMI پایدار در صنعت کشاورزی مواد غذایی به شمار می‌آید.	۱ مطالعه موردی	تحولات محیط بیرونی	(Tiscini et al., 2020)
الگوی فکری و رفتاری مالک شرکت در قوت و ضعف شکل‌گیری نوآوری مدل کسب و کار در شرکت موثر است.	۶ مطالعه موردی	الگوی فکری مدیریت	(Snihur & Zott, 2020)
سه محرک کلیدی BMI در شرکتهای ICT مورد بررسی عبارتند از: چرخه سریع و پیوسته تکرار محصول، واکنش به تغییرات محیطی و رفتار فرصت طلبانه برای توسعه کسب و کار در بازارهای جدید.	۴ مطالعه موردی	قابلیت‌های داخلی، تحولات محیط بیرونی و فرصت توسعه بازار	(Liu & Bell, 2019)
شرکت‌های پیشرو با توسعه سریع تکنولوژی و فشار مستمری برای پذیرش تغییرات مواجهند. لیکن باید از یادگیری استراتژیک بهره‌گیرند تا ریسک تغییر را کاهش داده و به مدل موفق و منحصر به فرد خود برای حفظ حاکمیت در بازار برسند.	۱ مطالعه موردی	الگوی فکری مدیریت، تحولات محیط بیرونی	(Gupta & Bose, 2019)
توسعه تکنولوژی ابری و محاسبات دیجیتال و نیز جهانی شدن و مواجهه با چالش‌ها و رقابت بازارهای جهانی، کسب و کارها را مجبور به نوآوری در مدل کسب و کار خود ساخته است.	۴ مطالعه موردی	فشار رقابتی، فشار تکنولوژی	(Arifiani & Arifiani, 2019)
با مطالعه دو شرکت خدمات سنتی و نوین بانکی، چهار محرک نوآوری تحول آفرین مدل کسب و کار را شناسایی کرده: موقعیت یابی غیر معمول مشتری، ارزش پیشنهادی مبتنی بر تجربه مشتری، زیرساخت فراگیر مبتنی بر پلتفرم، قابلیت اهرمی مبتنی بر پلتفرم	۲ مطالعه موردی	الگوی فکری مدیریت و تحولات محیط بیرونی	(Zhang et al., 2018)

عوامل مورد اشاره	روش	عامل اصلی	مرجع
صنعت ۴ موجب BMI و اثرگذاری بر اجزای مختلف BM از جمله خلق، ارائه و اکتساب ارزش می‌شود و محرک شرکت‌ها برای به کارگیری آن به دو صورت درونی (ناشی از درک فرصت‌های بازار) و بیرونی (ناشی از نیازهای مشتریان بزرگ) است.	۶۸ مطالعه موردی	فرصت توسعه بازار و ذی نفعان بیرونی	(J. M. Müller et al., 2018)
تغییر برنامه ملی حمل و نقل ایتالیا موجب BMI یک شرکت هواپیمایی در این کشور شد.	۱ مطالعه موردی	تحولات محیط بیرونی	(Berti & Casprini, 2018)
رسانه های اجتماعی و کلان داده‌ها به عنوان پیشران BMI در شرکت‌های SME اروپایی است و دیجیتالیزه شدن ناشی از محرک‌های استراتژیک داخلی و تحولات تکنولوژی بیرونی است.	۴ مطالعه موردی	فشار تکنولوژی و تحریک استراتژی داخلی	(Bouwman et al., 2018)
اهداف استراتژیک شرکت‌های کوچک و متوسط شامل: شروع کسب و کار جدید، رشد یا سودآوری محرک BMI و تغییرات چرخه ای، تغییر در سمت راست یا چپ اجزای مدل کسب و کار می‌شوند.	۱۱ مطالعه موردی	تحریک استراتژی داخلی	(Heikkilä et al., 2018)
شرکت‌های برتر BMI عامدانه دارند اما شرکت‌های متوسط طی چهار فاز با BMI مواجه می‌شوند. رصد تحولات خارج از صنعت، کسب اطلاع از ذی‌نفعان و دیدگاه مدیریت به فرصت‌ها و تهدیدهای شناسایی شده به عنوان پیشران‌های این فرآیند شناخته می‌شوند.	۱۰ مطالعه موردی	الگوی فکری مدیریت، تحولات محیط بیرونی، ذی نفعان بیرونی	(Laudien & Daxböck, 2017)
فشار رقابتی در فضای کسب و کار شرکت eBay موجب نوآوری مدل کسب و کار شرکت و ایجاد یک کسب و کار موازی با مدل فعلی به نام eBay Classified شد.	۱ مطالعه موردی	فشار رقابتی	(Comberg & Velamuri, 2017)
ریشه BMI فرصت‌های داخلی (مانند بهبود فرآیندهای داخلی)، فرصت‌های بیرونی (مانند تغییرات تکنولوژی کلیدی)، تهدیدهای داخلی (مانند برون سپاری و سرمایه گذاری بر قابلیت‌های جدید) و تهدیدهای بیرونی (مانند تهدیدهای رقابتی، تغییر جهت بازار، تغییرات قانونی) است.	۴ مطالعه موردی	فرصت توسعه بازار، چالش‌های داخلی، فشار رقابتی	(Marolt et al., 2016)
در شرکت‌های فعال در حوزه اشتغال زایی برای معلولین در اسپانیا، تقابل استراتژی و اهداف رشد شرکت با کاهش تقاضای بازار به جهت جهانی سازی، کاهش تقاضا و کاهش درآمد شرکت، موجب نوآوری مدل کسب و کار آنها شده است.	۲ مطالعه موردی	تحولات محیط بیرونی، تحریک استراتژی داخلی	(Alegre & Berbegal-Mirabent, 2016)

ادامه جدول ۳

عوامل مورد اشاره	روش	عامل اصلی	مرجع
در دو شرکت صنایع غذایی، قابلیت‌های پویا (همکاری مدیریتی، یادگیری جمعی، قابلیت مزیت یابی، قابلیت پیشبرد با اعتماد و به روز رسانی فرآیند عملیاتی) به عنوان پیشران BMI شناخته شدند.	۲ مطالعه موردی	قابلیت‌های داخلی	(Roaldsen, 2014)
نوآوری مدل کسب و کار هلدینگ نوکیا در دهه ۹۰ میلادی ناشی از ادراک مدیریتی، تغییر قوانین سرمایه گذاری در فنلاند و چالش های داخلی شرکت بود و با کاهش تعداد حوزه ها از ۷ به ۳ بخش موجب افزایش سودآوری و جذابیت سرمایه گذاری شد.	۱ مطالعه موردی	الگوی فکری مدیریت، تحولات محیط بیرونی، چالشهای داخلی	(Aspara et al., 2013)
با فشار رقابتی و مقررات زدایی از صنایع هوایی، تمایل ایرلاین‌ها به برون سپاری فعالیت‌ها و ورود شرکت‌های OEM به چرخه خدمات پس از فروش، تولید کنندگان قطعات صنایع هوایی آلمان با چالش تغییرات بازار (توسعه تکنولوژی، تغییر چرخه صنعت و تغییر تقاضا) و تغییرات صنعت (رکود اقتصادی، افزایش قیمت سوخت، مقررات زدایی و ظرفیت مازاد) مواجه و مجبور به BMI شدند.	۱۲ مطالعه موردی	فشار رقابتی، تحولات محیط بیرونی	(Schneider et al., 2013)
BMI در بعضی شرکت‌ها متأثر از فعالیت‌های واحد R&D و توسعه تکنولوژی‌های جدید در شرکت برای بهره‌گیری از فرصت‌های بازار و در بعضی شرکت‌ها متأثر از تحولات ارزش پیشنهادی، نیازهای مشتریان یا تغییر جایگاه در زنجیره تأمین است.	۴ مطالعه موردی	فشار تکنولوژی، تحولات محیط بیرونی، ذی نفعان بیرونی	(Habtay, 2012)
شناخت نیازها و ترجیحات مشتری از ضروریات هر کسب و کار برای بقا و تطبیق با تحولات است. لذا BMI شرکت ICT مورد مطالعه در چهار فاز: تحلیل ترجیحات و مدل ارزش مشتری، توسعه BMI، تست و سنجش نظرات مشتریان، و اعمال تغییرات لازم در مدل کسب و کار انجام می پذیرد.	۱ مطالعه موردی	ذی نفعان بیرونی	(Pynnönen et al., 2012)
۱۴۰ مطالعه موردی	۹ محرک	مجموع مقالات: ۲۰ مقاله	

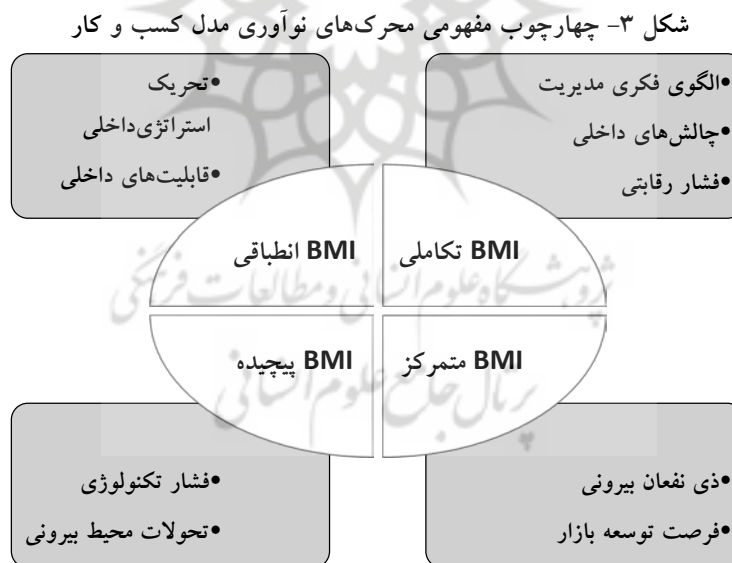
ارائه چهارچوب مفهومی محرک‌های نوآوری مدل کسب و کار

گام ششم و هفتم روش هون شامل ترکیب مطالعات و توسعه نظری بر اساس فراترکیب مطالعات قبلی است. در این مراحل از مطالعات انفرادی فراتر رفته و با تجزیه و تحلیل مجموعه‌ای از مطالعات، عوامل، مکانیزم‌ها و پیامدهای متغیر کانونی پدیدار می‌شوند. (Hoon, 2013, p. 539) به همین جهت در این بخش با توجه به یافته‌های گام قبل، ارتباط این محرک‌ها با ابعاد و مولفه‌های سازه BMI (قلمرو و تازگی) بر اساس جمع‌بندی‌های نویسندگان مقالات مورد مطالعه از تأثیر قابل توصیف و ارتباط هر محرک در نوع BMI ایجاد شده بررسی و چهارچوب مفهومی پژوهش ارائه شده است. در ادامه برخی از شواهد اشاره مستقیم مقالات مرجع به نوع اثر محرک بر نوآوری مدل کسب و کار ذکر شده است. (روابطی که در مقاله اصلی مورد اشاره مستقیم نبوده یا اثرات چندگانه‌ای مورد اشاره قرار گرفته مدنظر قرار نگرفت)

پژوهشگران فشار تکنولوژی (مانند فناوری دیجیتال) و تحولات محیط بیرونی (مانند گسترش تکنولوژی بلاکچین) را محرکی برای نوآوری مدل کسب و کارها دانسته‌اند که می‌تواند ترکیب اجزای BM شرکت را تغییر داده، بطوری که تمام صنعت را متأثر کند. (Latilla et al., 2020, p. 2; Tiscini et al., 2020, pp. 1628–1632) قابلیت‌های داخلی (مانند چرخه تکرار محصول) و تحریک استراتژی داخلی (مانند استراتژی توسعه، رشد یا سودآوری) را موجب نوآوری در عناصر مختلف مدل کسب و کار می‌دانند. (Heikkilä et al., 2018, pp. 123–124; Liu & Bell, 2019, p. 527) پژوهش‌های قبلی همچنین نشان می‌دهد فرصت‌های توسعه بازار (مثلاً در خارج از کشور) و ذی‌نفعان بیرونی (مانند مشتریان یا شرکاء) می‌توانند موجب شکل‌گیری مدل‌های کسب و کار جدیدی در صنعت شوند. (Laudien & Daxböck, 2017, pp. 426–427; Liu & Bell, 2019, p. 525) از سوی دیگر مطالعات موردی نشان می‌دهند که الگوی فکری مدیریت (مانند یادگیری استراتژیک)، چالش‌های داخلی (مانند اختلاف بین سهامداران) و فشار رقابتی (مانند جهانی شدن) معمولاً موجب تغییراتی ماژولار در مدل کسب و کار فعلی شرکت می‌شوند. (Arifiani & Arifiani, 2019, p. 814; Aspara et al., 2013, p. 467; Gupta & Bose, 2019, p. 873)

با توجه به یافته‌های فوق و فراترکیب شواهد استخراج شده از مطالعات موردی با مفاهیم توسعه یافته در ادبیات BMI، می‌توان مدلی از تأثیر محرک‌های درونی و بیرونی بر نوآوری مدل کسب و کار ارائه نمود. لذا بر اساس ابعاد سازه BMI & Foss (Saebi, 2017a) می‌توان عواملی که باعث نوآوری‌هایی فراتر از مدل‌های رایج در صنعت شده و به نوعی معماری مدل کسب و کار شرکت را دستخوش تغییر می‌سازند را پیشران BMI پیچیده و عواملی را که معماری جدیدی از BM ایجاد نموده تا شرکت بتواند جایگاه رقابتی خود را حفظ کند، پیشران BMI انطباقی دانست. به همین ترتیب محرک‌هایی که یک یا چند جزء از مدل کسب و کار را تغییر می‌دهند، در صورتی که مدل جدید، برای صنعت تازگی داشته باشد آن را پیشران BMI متمرکز و در غیر این صورت آن را پیشران BMI تکاملی دانست.

بدین ترتیب به عنوان گام هشتم مدل هون و نتیجه پژوهش انجام شده، چهارچوب مفهومی محرک‌های نوآوری مدل کسب و کار تدوین و در شکل ۳ نمایش داده شده است.



نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نوآوری مدل کسب و کار، مفهوم نسبتاً جدیدی در ادبیات مدیریت به حساب می‌آید که در سال‌های اخیر مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته و مقالات متعددی در نشریات معتبر با این موضوع چاپ و منتشر شده است. اما به دلایلی از جمله تاریخچه شکل‌گیری این مفاهیم و پرداختن به موضوعاتی که شاید در عمل برای کسب و کارها مفید بوده‌اند ولی پشتوانه نظری دقیقی نداشتند، توجه به ابعاد مختلف تئوریک و گردآوری و انباشت یافته‌های این مطالعات چندان مورد توجه قرار نگرفته است.

در این پژوهش با روش فراترکیب، که هدف آن ترکیب پژوهش‌های کیفی از طریق یکپارچه‌سازی، تلفیق و مقایسه یافته‌های ادبیات و تولید نتایجی تفسیری است، پیشران‌های نوآوری مدل کسب و کار که در مطالعات موردی انفرادی، مقایسه‌ای یا چندگانه قبلی در ادبیات معرفی شده بودند استخراج و نوع اثرگذاری آنها بر ابعاد BMI در قالب چهارچوب مفهومی ارائه شد.

بدین منظور ضمن جستجوی مقالات با موضوع نوآوری مدل کسب و کار و پالایش ۲۹۳۴ مقاله که تا پایان سال ۲۰۲۰ در پایگاه اطلاعاتی اسکوپوس نمایه شده بود، در نهایت ۲۳۹ مقاله مرتبط با هدف پژوهش شناسایی شد. با بررسی چکیده و متن این مقالات و بهره‌گیری از روش فراترکیب هون (۲۰۱۳)، تعداد ۹ محرک معرفی شده در این مقالات استخراج شد. سپس بر اساس تحلیل نوع تأثیر بر مدل کسب و کار فعلی شرکت‌ها، این محرک‌ها به چهار گروه تقسیم‌بندی شدند. گروه اول محرک‌ها شامل الگوی فکری مدیریت، چالش‌های داخلی و فشار رقابتی هستند که باعث تغییراتی در سطح یک یا چند جزء از مدل کسب و کار شرکت می‌شوند و اصطلاحاً به آن BMI تکاملی گفته می‌شود. گروه دوم محرک‌ها، تحریک استراتژی داخلی و قابلیت‌های داخلی می‌باشند که موجب تغییر در معماری مدل کسب و کار شرکت شده و اصطلاحاً به آن BMI انطباقی گفته می‌شود. سومین گروه محرک‌ها شامل ذی‌نفعان بیرونی و فرصت توسعه بازار هستند که موجب تغییر در اجزایی از مدل‌های کسب و کار و نوآوری در یک صنعت می‌شود که اصطلاحاً به آن BMI متمرکز گفته می‌شود. گروه چهارم نیز محرک‌های فشار تکنولوژی و تحولات محیط بیرونی است که موجب تغییر

معماری کسب و کارهای یک صنعت می شود که بنیادی ترین نوع تغییر است و اصطلاحاً به آن BMI پیچیده گفته می شود.

بدین ترتیب این محرک ها بسته به تازگی تغییرات مدل کسب و کار در سطح شرکت یا صنعت و قلمرو تغییرات حاصله در اجزاء یا معماری مدل کسب و کار، نوآوری های متمایزی را در مدل کسب و کار ایجاد می کنند که در چهارچوب مفهومی پژوهش ارائه شده است.

چنانچه در روش تحقیق بیان شد این پژوهش به دنبال فراترکیب پژوهش های قبلی در حوزه BMI بوده است و نه شناسایی محرک ها و عوامل بصورت یک پژوهش اکتشافی. لذا محرک های شناسایی شده بسته به محیط صنایع مختلف و جامعه مورد مطالعه می تواند بسیار گسترده تر باشند. مدل تبیین شده می تواند راهنمایی برای پژوهش های آینده باشد تا با سایر روش های علمی به شناسایی جامع تری از محرک های نوآوری کسب و کار دست یابند.

تعارض منافع ندارم.

ORCID

Abbas Moayya



<http://orcid.org/0000-0001-7848-1391>

Ali Otarkhani



<http://orcid.org/0000-0002-4021-3209>

Ali Rezaeian



<http://orcid.org/0000-0002-0563-389X>

Bahman Hajipour



<http://orcid.org/0000-0001-8972-4002>

منابع

- Alegre, I., & Berbegal-Mirabent, J. (2016). Social innovation success factors: hospitality and tourism social enterprises. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(6), 1155–1176. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2014-0231>
- Arifiani, L., & Arifiani, L. (2019). The Effect of Disruption Technology , Opportunities and Challenges of Telecommunication Industry 4.0 in Indonesia. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 7(6S5), 808–819.
- Aspara, J., Lamberg, J.-A., Laukia, A., & Tikkanen, H. (2013). Corporate Business Model Transformation and Inter-Organizational Cognition: The Case of Nokia. *Long Range Planning*, 46(6), 459–474. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2011.06.001>

- Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Business Models as Models. *Long Range Planning*, 43(2-3), 156-171. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.005>
- Bashir, M., & Verma, R. (2019). Internal factors & consequences of business model innovation. *Management Decision*, 57(1), 262-290. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2016-0784>
- Berti, C., & Casprini, E. (2018). When regulatory changes become a driver for business model innovation. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(1), 63-74. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2017-1118>
- Bouwman, H., Nikou, S., Molina-Castillo, F. J., & de Reuver, M. (2018). The impact of digitalization on business models. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 20(2), 105-124. <https://doi.org/10.1108/DPRG-07-2017-0039>
- Bucherer, E., Eisert, U., & Gassmann, O. (2012). Towards Systematic Business Model Innovation: Lessons from Product Innovation Management. *Creativity and Innovation Management*, 21(2), 183-198. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2012.00637.x>
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2011). How to Design a Winning Business Model. *Harvard Business Review*, 89(February), 3-9. <https://hbr.org/2011/01/how-to-design-a-winning-business-model>
- Chesbrough, H. W., & Rosenbloom, R. S. (2002). 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(3), 529-555. <https://doi.org/10.1093/icc/11.3.529>
- Comberg, C., & Velamuri, V. K. (2017). The introduction of a competing business model: The case of eBay. *International Journal of Technology Management*, 73(1-3), 39-64. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2017.082356>
- Damanpour, F. (1996). Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models. *Management Science*, 42(5), 693-716. <https://doi.org/10.1287/mnsc.42.5.693>
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding Strategic Agility. *Long Range Planning*, 43(2-3), 370-382. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>
- Fjeldstad, Ø. D., & Snow, C. C. (2017). Business models and organization design. *Long Range Planning*, 51(1), 32-39. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.07.008>
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2017a). Business models and business model innovation: Between wicked and paradigmatic problems. *Long Range Planning*, 51(1), 9-21. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.07.006>
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2017b). Fifteen Years of Research on Business Model

- Innovation. *Journal of Management*, 43(1), 200–227. <https://doi.org/10.1177/0149206316675927>
- Fry, L. W., & Smith, D. A. (1987). Congruence, Contingency, and Theory Building. *Academy of Management Review*, 12(1), 117–132. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306496>
- Gupta, G., & Bose, I. (2019). Strategic learning for digital market pioneering: Examining the transformation of Wishberry's crowdfunding model. *Technological Forecasting and Social Change*, 146(April), 865–876. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.06.020>
- Habtay, S. R. (2012). A Firm-Level Analysis on the Relative Difference between Technology-Driven and Market-Driven Disruptive Business Model Innovations. *Creativity and Innovation Management*, 21(3), 290–303. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2012.00628.x>
- Heikkilä, M., Bouwman, H., & Heikkilä, J. (2018). From strategic goals to business model innovation paths: an exploratory study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 25(1), 107–128. <https://doi.org/10.1108/JSBED-03-2017-0097>
- Hoon, C. (2013). Meta-Synthesis of Qualitative Case Studies. *Organizational Research Methods*, 16(4), 522–556. <https://doi.org/10.1177/1094428113484969>
- Johnson, Mark, W., Clayton M., C., & Henning, K. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, 86(12), 50–59. www.hbr.org
- Lambert, S. C., & Davidson, R. A. (2013). Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification: An analysis of empirical research from 1996 to 2010. *European Management Journal*, 31(6), 668–681. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.07.007>
- Latilla, V. M., Frattini, F., Franzo, S., & Chiesa, V. (2020). Organisational change and business model innovation: an exploratory study of an energy utility. *International Journal of Innovation Management*, 24(04), 2050036. <https://doi.org/10.1142/S136391962050036X>
- Laudien, S. M., & Daxböck, B. (2017). Business model innovation processes of average market players: a qualitative-empirical analysis. *R&D Management*, 47(3), 420–430. <https://doi.org/10.1111/radm.12208>
- Laukkanen, M., & Patala, S. (2014). Analysing barriers to sustainable business model innovations: innovation systems approach. *International Journal of Innovation Management*, 18(06), 1440010. <https://doi.org/10.1142/S1363919614400106>
- Liao, S., Liu, Z., Fu, L., & Ye, P. (2018). Investigate the role of distributed leadership and strategic flexibility in fostering business model innovation.

- Chinese Management Studies*, CMS-02-2018-0420.
<https://doi.org/10.1108/CMS-02-2018-0420>
- Liu, P., & Bell, R. (2019). Exploration of the initiation and process of business model innovation of successful Chinese ICT enterprises. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 11(4), 515–536.
<https://doi.org/10.1108/JEEE-09-2018-0094>
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86–92. <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>
- Marolt, M., Lenart, G., Maletič, D., Borštnar, M. K., & Pucihar, A. (2016). Business model innovation: Insights from a multiple case study of Slovenian SMEs. *Organizacija*, 49(3), 161–171.
<https://doi.org/10.1515/orga-2016-0015>
- Müller, J. M., Buliga, O., & Voigt, K. I. (2018). Fortune favors the prepared: How SMEs approach business model innovations in Industry 4.0. *Technological Forecasting and Social Change*, 132(December 2017), 2–17. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.019>
- Müller, S., & Hundahl, M. (2018). IT-Driven Business Model Innovation. *International Journal of E-Business Research*, 14(2), 14–38.
<https://doi.org/10.4018/IJEER.2018040102>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. In *John Wiley and Sons* (1st ed.). John Wiley and Sons.
- Pedersen, P. E., Solem, B. A., & Bentsen, K. (2017). Business model innovation in the retail industry: a service system perspective. In *Innovating for Trust* (pp. 131–144). Edward Elgar Publishing.
<https://doi.org/10.4337/9781785369483.00017>
- Priem, R. L., Wenzel, M., & Koch, J. (2017). Demand-side strategy and business models: Putting value creation for consumers center stage. *Long Range Planning*, 51(1), 22–31. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.07.007>
- Pucihar, A., Marolt, M., Vidmar, D., Borštnar, M. K., & Lenart, G. (2018). Business model innovation in SMEs in Slovenia. In C. G. Oskrdal V., Doucek P. (Ed.), *IDIMT 2018: Strategic Modeling in Management, Economy and Society - 26th Interdisciplinary Information Management Talks* (pp. 145–152). Trauner Verlag Universitat.
- Pynnönen, M., Hallikas, J., & Ritala, P. (2012). Managing customer-driven business model innovation. *International Journal of Innovation Management*, 16(4), 1–18. <https://doi.org/10.1142/S1363919612003836>
- Roaldsen, I. (2014). Dynamic capabilities as drivers of business model innovation - from the perspective of SMEs in mature industries.

- International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 18(4), 349. <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2014.064212>
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2006). *Handbook for Synthesizing Qualitative Research*. Springer Publishing Company.
- Schneider, S., & Spieth, P. (2013). Business Model Innovation: Towards an integrated future research agenda. *International Journal of Innovation Management*, 17(01), 1340001. <https://doi.org/10.1142/S136391961340001X>
- Schneider, S., Spieth, P., & Clauss, T. (2013). Business model innovation in the aviation industry. *International Journal of Product Development*, 18(3/4), 286. <https://doi.org/10.1504/IJPD.2013.055010>
- Snihur, Y., & Zott, C. (2020). The Genesis and Metamorphosis of Novelty Imprints: How Business Model Innovation Emerges in Young Ventures. *Academy of Management Journal*, 63(2), 554–583. <https://doi.org/10.5465/amj.2017.0706>
- Spieth, P., Schneckenberg, D., & Ricart, J. E. (2014). Business model innovation - state of the art and future challenges for the field. *R&D Management*, 44(3), 237–247. <https://doi.org/10.1111/radm.12071>
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Tiscini, R., Testarmata, S., Ciaburri, M., & Ferrari, E. (2020). The blockchain as a sustainable business model innovation. *Management Decision*, 58(8), 1621–1642. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2019-1281>
- Voelpel, S. C., Leibold, M., & Tekie, E. B. (2004). The wheel of business model reinvention: how to reshape your business model to leapfrog competitors. *Journal of Change Management*, 4(3), 259–276. <https://doi.org/10.1080/1469701042000212669>
- Wahyono, W. (2019). Business model innovation: a review and research agenda. *Journal of Indian Business Research*, 11(4), 348–369. <https://doi.org/10.1108/JIBR-12-2017-0251>
- Yip, A. W. H., & Bocken, N. M. P. (2018). Sustainable business model archetypes for the banking industry. *Journal of Cleaner Production*, 174, 150–169. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.10.190>
- Zhang, W., Daim, T., & Zhang, Q. (2018). Understanding the disruptive business model innovation of E-business microcredit: a comparative case study in China. *Technology Analysis & Strategic Management*, 30(7), 765–777. <https://doi.org/10.1080/09537325.2017.1376047>
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: An activity system

perspective. *Long Range Planning*, 43(2-3), 216-226.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

استناد به این مقاله: معیا، عباس، اوتارخانی، علی، رضاییان، علی، حاجی پور، بهمن. (۱۴۰۱)، ارائه چهارچوب محرک‌های نوآوری مدل کسب و کار. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*. ۳۱ (۱۰۳)، ۷۱-۹۶.



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.