

## Identifying Drivers of Business Model Innovation in the Age of New Technologies

Abbas Moayya \*

PhD Student of Systems Management, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University

Ali Otarkhani 

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

Ali Rezaeian 

Professor, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University

Bahman Hajipour 

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

### Abstract

Business Model Innovation (BMI) is an innovation process which is associated with radical change (i.e., designed, novel, nontrivial changes) in the configuration of an existing BM, aimed at building and maintaining competitive advantages. One of the important subjects regarding this concept is the drivers of this level of innovation in businesses. However, despite the interest of many researchers in BMI in recent years, few articles have studied its antecedents directly and comprehensively, and most of existing articles are case studies. Therefore, in this study, an attempt has been made to integrate scattered case studies with the Meta-Synthesis method, and combining them with the Thematic Analysis method to provide a comprehensive list of BMI drivers in different dimensions of environment, stakeholders, technology, market, competition, challenges and capabilities for businesses in the age of new technologies. For this purpose, after searching and refining related articles in Scopus database, 140 case studies reported in selected articles were analyzed. Extraction of instances of drivers, coding, searching for themes and naming them during the recursive steps of the content analysis method, led to identification of 10 main themes including 30 sub-themes that the research report and their definitions are presented in this article.





**Keywords:** Business Model Innovation, Meta-Synthesis, Thematic Analysis, Innovation Drivers.

\* Corresponding Author: a.moayya@gmail.com

**How to Cite:** Moayya, A., Otarkhani, A., Rezaeian, A., Hajipour, B. (2022). Identifying Drivers of Business Model Innovation in the Age of New Technologies, *Journal of Business Intelligence Management Studies*, 10(40), 201-231.



## شناسایی محرک‌های نوآوری مدل کسب و کار در عصر فناوری‌های نوین

- عباس معینا \*  دانشجوی دکتری مدیریت سیستم‌ها، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران
- علی اوتارخانی  استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران
- علی رضائیان  استاد دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران
- بهمن حاجی پور  دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

### چکیده

نوآوری مدل کسب و کار (BMI)، یک فرآیند نوآوری است که با هدف ایجاد و حفظ مزیت‌های رقابتی، تغییراتی اساسی (طراحی شده، بدیع و غیر پیش پا افتاده) در پیکربندی مدل کسب و کار فعلی شرکت ایجاد می‌کند. از موضوعات مهمی که در خصوص این مفهوم مورد توجه است، محرک‌هایی است که موجب شکل‌گیری این سطح از نوآوری در کسب و کارها می‌گردد. لیکن با وجود علاقمندی بسیاری از پژوهشگران در سال‌های اخیر، مقالات اندکی به مطالعه مستقیم و جامع پیشران‌های آن پرداخته‌اند و بیشتر در مطالعات موردی به آن توجه شده است. به همین جهت در این مطالعه تلاش شده تا با روش فراترکیب، مطالعات موردی پراکنده، ادغام شده و ضمن تلفیق آن‌ها با روش تحلیل مضمون، لیست تجمیع شده‌ای از محرک‌های نوآوری مدل کسب و کار در ابعاد مختلف محیط، ذی‌نفعان، تکنولوژی، بازار، رقابت، چالش‌ها و قابلیت‌ها برای کسب و کارها در عصر فناوری‌های نوین و هوشمند ارائه گردد. بدین منظور پس از جستجو و پالایش مقالات مرتبط در پایگاه اسکوپوس، ۱۴۰ مطالعه موردی گزارش شده در مقالات منتخب مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. استخراج مصادیق محرک‌ها، کدگذاری، جستجوی مضامین و نامگذاری آن‌ها طی مراحل بازگشتی، منجر به شناسایی ۱۰ مضمون اصلی مشتمل بر ۳۰ مضمون فرعی شد که گزارش پژوهش و تعاریف آن‌ها در این مقاله ارائه شده است.

**کلیدواژه‌ها:** نوآوری مدل کسب و کار، فراترکیب، تحلیل مضمون، محرک‌های نوآوری.

## مقدمه

مفاهیم مدل کسب‌وکار<sup>۱</sup> و نوآوری مدل کسب‌وکار<sup>۲</sup>، در سال‌های اخیر بسیار مورد توجه و علاقه پژوهشگران حوزه‌های مختلف از جمله مدیریت سیستم، مدیریت تکنولوژی، استراتژی، کسب‌وکار بین‌الملل، توسعه پایدار و سلامت قرار گرفته است. مدل کسب‌وکار توصیفی از چگونگی خلق، ارایه و کسب ارزش توسط یک شرکت و نوآوری مدل کسب‌وکار تغییر اساسی در پیکره‌بندی مدل کسب‌وکار به منظور ایجاد و حفظ مزیت رقابتی تعریف شده است (Zhang et al., 2021).

مقالات منتشر شده مرتبط با این مفاهیم، در دو دهه اخیر به‌طور فزاینده‌ای در حال افزایش است. جستجوی نویسنده در پایگاه اسکوپوس<sup>۳</sup>، به بیش از ۳۳ هزار عنوان مقاله مرتبط چاپ شده تا سال ۲۰۲۰ منجر شد. اما صاحب‌نظران معتقدند همچنان ابهاماتی در تعریف، اجزا و روابط این مفاهیم وجود دارد و یکی از دلایل آن، تاریخچه این مفاهیم است، که بعضاً با کنار هم قرار گرفتن موضوعات ناهمگونی که در عمل برای کسب‌وکارها مفید بودند، ولی پشتوانه نظری دقیقی نداشتند، شکل گرفته‌اند. به همین جهت انباشتگی علمی که معمولاً به سازه‌ها، مدل‌ها و ابتکاراتی وابسته است که شفاف و مورد توافق باشند، در این ادبیات به خوبی محقق نشده است (Foss & Saebi, 2017b).

منظور از نوآوری مدل کسب‌وکار، که مفهوم جدیدتری نسبت به مدل کسب‌وکار است، کشف یک مدل کسب‌وکار اساساً متفاوت در یک کسب‌وکار موجود است. تعاریفی که از نوآوری مدل کسب‌وکار در ادبیات ارایه شده است، بسته به تاکید آن‌ها بر فرآیند، ابعاد، پیامدها، الزامات و بسترها، متنوع می‌باشد. فاس و صائبی (۲۰۱۷) ضمن مرور گسترده ادبیات و اذعان به فقدان تعریفی علمی و دقیق از BMI، همگرایی ارزشمندی در جهت تبیین نظری و شفافیت سازه ارایه کردند. آن‌ها BMI را به عنوان «تغییراتی طراحی شده، بدیع و قابل توجه در عناصر کلیدی و یا معماری مدل کسب‌وکار یک شرکت»

- 
1. Business Model (BM)
  2. Business Model Innovation (BMI)
  3. Scopus.com

تعریف کرده (Foss & Saebi, 2017b) و ادبیات توسعه یافته در این موضوع را به طور کلی به چهار بخش تقسیم نمودند که این چهارچوب از سوی محققان بعدی نیز تایید شده است (Zhang et al., 2021).

بخش اول شامل مطالعاتی است که به تعریف، فرآیند، انواع و ابعاد BMI پرداخته‌اند. به عنوان مثال صاحب نظران BMI ذیل یک پیکره بندی ارزش (مانند تغییر در مدل درآمدی یا فعالیت‌های کلیدی) را از مواردی که منجر به تغییر پیکره بندی ارزش می شود (مانند تغییر از مدل زنجیره ارزش به شبکه ارزش) متمایز کرده‌اند (Fjeldstad & Snow, 2017). بخش دوم به گزارش پیامدهای BMI و ارزیابی آن پرداخته است که بخش قابل توجهی را در ادبیات تشکیل داده است. بخش سوم مطالعات مربوط به پیشران‌ها و محرک‌ها و اغلب به صورت مطالعه موردی است. بخش آخر نیز به بررسی میانجی گرها و تعدیلگرهای BMI توجه دارد.

به هر حال، از آنجا که مطالعه پیشران‌های این پدیده کمتر از پیامدهای آن مورد توجه بوده، ضعف نظری این بخش بیشتر مورد تاکید قرار گرفته است. پژوهشگران قبلی ضمن اشاره به اینکه اغلب، محرک‌های BMI در یک شرکت مفرد شناسایی شده، پیشنهاد کردند محققان بعدی گام را فراتر نهاده و پژوهشی جامع تر انجام پذیرد (Laukkanen & Patala, 2014). دیگر محققین نیز ضمن اشاره به اندک بودن مطالعات محرک‌های نوآوری مدل کسب و کار (Bashir & Verma, 2019)، مطالعات تکمیلی را موجب رشد علم نظری دانسته (Wahyono, 2019) و شناسایی محرک‌های درونی و بیرونی BMI را به عنوان دو سوال اصلی برای پژوهش‌های بعدی پیشنهاد نموده‌اند (Foss & Saebi, 2017a). از آنجا که توسعه نظری مستلزم شناسایی روابط سازنده و علی بین مفاهیم مورد مطالعه است (Dubin, 1978) و همچنین ادغام مطالعات انفرادی و تفسیر نتایج آن‌ها در یک مطالعه واحد نوعی نظریه پردازی است (Connett, 2018)، در این مقاله تلاش شده در جهت جبران ضعف مطالعات قبلی (معیا و همکاران، ۱۴۰۱)، عوامل پیشران BMI را با

روش فراترکیب<sup>۱</sup> و ادغام مطالعات موردی پراکنده در ادبیات، مطالعه نموده و مضامین کلیدی آن‌ها را به عنوان محرک‌های BMI استخراج نماید.

### پیشینه پژوهش

در دو دهه اخیر مطالعات زیادی درباره چگونگی طراحی، توسعه، ایجاد، همسویی، مدیریت، پیاده‌سازی، پیکره‌بندی، تکرار، نوآوری، تغییر، تبدیل، نوسازی، آزمایش، انتقال، سازگاری، خلق مشترک، بخش‌بندی و فراموشی مدل‌های کسب‌وکار انجام شده است (Priem et al., 2017). اما بررسی ادبیات نشان می‌دهد، پژوهش‌های اندکی جهت مطالعه و شناسایی محرک‌های BMI وجود دارد. به علاوه اغلب پژوهش‌های یافت شده، محرک‌هایی را بدون بهره‌گیری از روش شناسایی معتبر علمی معرفی نموده یا به آزمون تجربی جهت تایید اثرگذاری برخی محرک‌ها در جامعه آماری مورد مطالعه پرداخته‌اند. در جدول ۱ خلاصه‌ای از یافته‌های قبلی ادبیات ارائه شده که نشان می‌دهد پیشینه پژوهش مشتمل بر یک جریان علمی انباشته نیست و مؤید خلا نظری اشاره شده توسط پژوهشگران قبلی است.

جدول ۱- سابقه پژوهش‌های شناسایی محرک‌های BMI

ردیف	مرجع	روش	خلاصه یافته‌ها
۱	Zhang et al., 2021	فراتحلیل	جمع‌بندی مطالعات کمی، ۷ محرک (فرصت بازار، شبکه ارزش، عوامل موقعیتی، نوآوری تکنولوژی، شناخت مدیریتی، قابلیت‌ها و منابع داخلی. شخصیات سازمان) را معرفی نمودند اما به دلیل کافی نبودن مطالعات کمی برای فراتحلیل، اعتبار علمی فرضیات خود را ضعیف دانسته، و به ضرورت پژوهش کیفی تاکید کردند.
۲	Bashir & Verma, 2019	مروری	با مرور ادبیات، علاوه بر معرفی برخی پیامدها، ۵ فرضیه درباره عوامل زمینه‌ای BMI (ساختار، فرهنگ سازمانی، اینرسی سازمانی، رهبری، تکنولوژی) ارائه نمودند.

## 1. Meta-Synthesis

ردیف	مرجع	روش	خلاصه یافته‌ها
۳	Müller & Hundahl, 2018	پیمایش (پرسشنامه)	مقایسه مدل‌های کسب و کار شرکت‌های دانمارکی، محرک‌های فناوری اطلاعات BMI را به سه گروه زنجیره تأمین تبادل اطلاعات، تغییر هزینه‌ها و سازماندهی مجدد فعالیت‌ها، مشتری (ارزش، یکپارچگی و دریافت مشتری) و زیرساخت (فرآیندها و مدیریت دانش) تقسیم نمودند.
۴	Liao et al., 2018	پیمایش (پرسشنامه)	اثر متغیرهای انعطاف‌پذیری استراتژیک، رهبری توزیع‌شده و پویایی محیطی را بر شکل‌گیری BMI در صنایع مختلف چین بررسی نمودند.
۵	Pucihar et al., 2018	پیمایش (پرسشنامه)	ابطه سه عامل فناوری اطلاعات، فرهنگ نوآوری و محیط کسب و کار بر سطح BMI صنایع مختلف اسلونی مطالعه نمودند.
۶	Foss & Saebi, 2017b	مرور ادبیات نظام‌مند	بررسی ۱۵۰ مقاله، چهارچوبی را برای پژوهش پشوران‌ها و پیامدهای BMI ارائه نمودند که در آن به دو دسته محرک‌های بیرونی (مانند قابلیت‌های پویا، تغییر استراتژی) و محرک‌های داخلی (مانند تغییر در قابلیت، تکنولوژی، موقعیت شبکه، نیاز ذی‌نفعان) اشاره شده است.
۷	Laukkanen & Patala, 2014)	پیمایش (دلفی)	۱۹ مانع BMI در توسعه پایدار را شناسایی نموده و کارکردهای سیستم نوآوری (کارافزینی، تشکیل بازار، هدایت تحقیقات، توسعه دانش، انتشار دانش از طریق شبکه‌ها، بسیج منابع و خلق مشروعیت) را در غلبه بر این موانع و زمینه‌سازی BMI مفید دانستند.

## روش

در علوم انسانی بخش قابل توجهی از پژوهش‌ها با روش‌های کیفی انجام می‌پذیرد، اما اغلب نتایج آن‌ها به صورت مطالعه‌ای منفرد باقی مانده و تلاش زیادی برای تجمیع این یافته‌ها صورت نپذیرفته است. فراترکیب<sup>۱</sup> را می‌توان واکنشی به فراوانی و در عین حال استفاده کم از یافته‌های پژوهش‌های کیفی دانست که نخستین بار توسط استرن و هریس در سال ۱۹۸۵ و در اشاره به ادغام گروهی از مطالعات کیفی استفاده شد (Hoon, 2013).

فراترکیب یک روش ادغام تفسیری از یافته‌های کیفی شامل پدیدارشناسی، قوم‌نگاری، زایش نظریه و سایر شرح و توصیف کیفی پدیده‌ها، رویدادها یا مطالعات موردی است. خروجی این روش تفسیر جدیدی فراتر از خلاصه‌سازی یافته‌ها ارائه می‌دهد که در

### 1. Metasynthesis

هیچکدام از گزارش‌های مورد مطالعه نیست، بلکه از تجمیع آن‌ها حاصل می‌شود (Sandelowski & Barroso, 2007). نوبلیت و هیر این روش را به خودی خود یک پژوهش کامل می‌دانند که با مقایسه و تجزیه و تحلیل متون، تفاسیر جدیدی فراتر از یک مرور ادبیات، ایجاد می‌کند و هفت فاز را برای آن معرفی نمودند، که عبارت است از: فاز آغازین، تعیین معیارهای ارتباط، مطالعه منابع، استخراج موارد، ترجمه به یکدیگر، ترکیب ترجمه‌ها و گزارش نتایج (Noblit & Hare, 1988).

یکی از مراحل مهم فراترکیب، جستجوی مقالات و پالایش یافته‌ها متناسب با سوالات و هدف پژوهش است. از جمله معیارهایی مورد استفاده بدین منظور می‌توان به وجود واژه‌های مرتبط با هدف پژوهش در عنوان، چکیده یا کلیدواژگان مقالات (وظیفه و همکاران، ۱۳۹۷)، ویژگی‌های منبع مانند زبان، وضعیت انتشار<sup>۱</sup>، سال چاپ، نوع منبع<sup>۲</sup>، نوع سند<sup>۳</sup> (امینی و همکاران، ۱۴۰۰)، پالایه‌های<sup>۴</sup> محتوایی مانند قلمرو موضوعی<sup>۵</sup> و روش تحقیق (عباسی و همکاران، ۱۳۹۷)، و در نهایت، ارزیابی ارتباط متن کامل و یافته‌های مقالات با سوالات پژوهش اشاره نمود.

صاحب‌نظران معتقدند فراترکیب بر تکنیک ویژه‌ای تمرکز ندارد بلکه بسته به هدف پروژه، نتایج مورد نظر و محتوای گزارش‌های مورد مطالعه، می‌توان از روش تفسیری مناسب استفاده نمود (Sandelowski & Barroso, 2007). لذا در این پژوهش برای تفسیر و ترکیب یافته‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شده است.

تحلیل مضمون رویکردی سیستماتیک و در عین حال انعطاف پذیر و قابل دسترس برای تحلیل داده‌های کیفی است که اندیشمندان از آن به عنوان یک روش زیربنایی برای تجزیه و تحلیل کیفی نام برده‌اند (Saunders et al., 2019). برخی از نظریه پردازان تحلیل مضمون را یک رویکرد تحلیلی خاص و برخی آن را یک تکنیک فراتحلیلی می‌دانند که

---

1. Publication Stage: Final Articles or Article in Press  
2. Source Type: Journal, Conference Proceeding,  
3. Document Type: Article, Review, Book Chapter, Conference Paper,  
4. Filters  
5. Subject Area: Business, Management and Accounting

بیشتر رویکردهای کیفی به نوعی شامل آن می‌شوند (Willig & Rogers, 2017). برون و کلارک شش فاز تکرار شونده و بازگشتی را برای تحلیل مضمون نقل کردند که عبارتند از: آشنایی با داده‌ها، کدگذاری اولیه، جستجوی مضمون، بازبینی مضامین بالقوه، نامگذاری و تعریف و تنظیم گزارش (Braun & Clarke, 2006).

### یافته‌ها

پس از تعیین هدف پژوهش و جستجوی اولیه ادبیات در فاز آغازین، جستجوی دقیق پژوهش‌هایی که به محرک‌های BMI اشاره دارند در پایگاه اسکوپوس با عبارت «نوآوری مدل کسب‌وکار» و اصطلاحات مشابهی که پژوهشگران قبلی پیشنهاد دادند (Foss & Saebi, 2017b) انجام شد که پس از حذف نتایج تکراری ۲۹۳۴ مقاله یافت شد. محدود کردن نتایج به مقالات پژوهشی یا مروری چاپ شده در نشریات علمی با موضوع مدیریت، حسابداری و کسب‌وکار به زبان انگلیسی بین سال‌های ۱۹۸۰ الی ۲۰۲۰، به ۹۰۶ منتج شد. سپس با توجه به تمرکز روش پژوهش بر ترکیب نتایج کیفی مطالعات موردی، عبارت «\*Case Study» در عنوان، چکیده و کلیدواژه مقالات جستجو شد و مشخصات و چکیده ۲۳۹ مقاله باقی مانده برای بررسی دقیق‌تر استخراج گردید.

در فاز سوم مطالعه منابع و چکیده مقالات، با یادداشت برداری ایده‌های اولیه، آشنایی با داده‌ها حاصل شد. در این مرحله ۱۸۲ مقاله به دلایلی مانند: عدم ارتباط مستقیم با مفهوم BMI، تمرکز بر جنبه‌های دیگری به غیر از محرک‌ها، مرور کلی ادبیات بدون ارائه یافته‌های پژوهشی، استفاده از روش پژوهش کمی یا روش‌های کیفی غیر از مطالعه موردی و ... نامرتبط تشخیص داده و حذف شدند و با مطالعه متن کامل ۵۷ مقاله باقیمانده، مجدداً تعداد ۳۷ مقاله که به اشاره مستقیمی به محرک‌های BMI نداشتند، کنار گذاشته شد. بدین ترتیب ۱۴۰ مطالعه موردی صنایع مختلف ۱۵ کشور دنیا، که در ۲۰ مقاله منتخب تشریح شده بود برای انجام فرآیند تحلیل مضمون برگزیده شد. لیست منابع و مشخصات شرکت‌های مورد مطالعه آن‌ها در جدول ۲ آمده است.



جدول ۲. منابع مورد استفاده برای شناسایی محرک‌های BMI

ردیف	مرجع	تعداد مطالعه	صنعت	کشور	شناسه
۱	Latilla et al., 2020	۱ مورد	نیروگاه	ایتالیا	P01
۲	Snihur & Zott, 2020	۶ مورد	پرداخت / فوتبال / سلامت مد / مسافرت / اسکان	اسپانیا	P02
۳	Tiscini et al., 2020	۱ مورد	تولید نوشیدنی	ایتالیا	P03
۴	Liu & Bell, 2019	۴ مورد	برنامه نویسی موبایل	چین	P04a
			برنامه نویسی موبایل		P04b
			تحلیل داده		P04c
			پلتفرم تقاضای تبلیغات دیجیتال		P04d
۵	Gupta & Bose, 2019	۱ مورد	تأمین مالی جمع سپاری	هند	P05
۶	Arifiani & Arifiani, 2019	۴ مورد	خدمات مخابراتی	اندونزی	P06
۷	Zhang et al., 2018	۲ مورد	بانکداری سنتی و نوین	چین	P07
۸	Müller et al., 2018	۶۸ مورد	مکانیک و کشاورزی ۳۶ مورد) قطعات خودرو (۲۸ مورد) برق و الکترونیک (۴ مورد)	آلمان	P08
۹	Berti & Casprini, 2018	۱ مورد	فرودگاه محلی	ایتالیا	P09
۱۰	Bouwman et al., 2018	۴ مورد	رستوران همبرگر	اسپانیا	P10a
			بازاریابی دیجیتال	اسپانیا	P10b
			مشاوره مدیریت	انگلیس	P10c
			مشاوره کسب‌وکار	فنلاند	P10d
۱۱	Heikkilä et al., 2018	۱۱ مورد	فروشگاه سخت افزاری	فنلاند	P11a
			تولید شکلات	اسپانیا	P11b
			تجارت نوشیدنی	اسپانیا	P11c
			محاسبات عملکرد بالا	اسلوانی	P11d
			تحويل غذا	لیتوانی	P11e
			خدمات خیاطی	لیتوانی	P11f
			ظروف کم جا	هلند	P11g
			پلتفرم سالمندان	هلند	P11h
			پزشکی ورزشی	فنلاند	P11i

ردیف	مرجع	تعداد مطالعه	صنعت	کشور	شناسه
			خدمات قرعه کشی	هلند	P11j
			سلول‌های خورشیدی	اتریش	P11k
۱۲	Laudien & Daxböck, 2017	۱۰ مورد	مشاوره	آلمان	P12a
			برنامه نویسی		P12b
			نگهبانی		P12c
			حمل و نقل		P12d
			مبلمان		P12e
			پوشاک		P12f
			ابزار آلات		P12g
			ماشین آلات		P12h
			صنعت شیشه		P12i
			سیستم‌ها		P12j
۱۳	Comberg & Velamuri, 2017	۱ مورد	شرکت ebay	امریکا	P13
۱۴	Marolt et al., 2016	۴ مورد	کابینت و دکور چوبی	اسلوانی	P14a
			محصولات چرمی زنانه		P14b
			فناوری های-تک		P14c
			تولید شکلات		P14d
۱۵	Alegre & Berbegal-Mirabent, 2016	۲ مورد	اشتغالزایی معلولان (هتلداری)	اسپانیا	P15a
			اشتغالزایی معلولان (گردشگری)		P15b
۱۶	Roaldsen, 2014	۲ مورد	دامداری و تولید گوشت	نروژ	P16a
			دامداری و تولید گوشت		P16b
۱۷	Aspara et al., 2013	۱ مورد	شرکت نوکیا	فنلاند	P17
۱۸	Schneider et al., 2013	۱۲ مورد	تعمیر و نگهداری هواپیما	آلمان	P18
۱۹	Habtay, 2012	۴ مورد	تماس تلفنی مبتنی بر اینترنت	آفریقای جنوبی	P19a
			بیمه		P19b
			هواپیمایی		P19c
			بیمه		P19d
۲۰	Pynnönen et al., 2012	۱ مورد	فناوری اطلاعات و ارتباطات	فنلاند	P20

## 1. VoIP

در فاز چهارم فراترکیب، مصادیقی که به نوعی به یک پیشران و زمینه ساز BMI اشاره داشت، در متن ۲۰ مقاله نهایی علامت‌گذاری، استخراج و برجسب‌گذاری شد. در فاز پنجم با پیشرفت فرآیند کدگذاری، کدهای اولیه بر اساس معنا و مفهوم متن و مقایسه با داده‌های مشابه در دیگر منابع، ویرایش و یکسان‌سازی شدند. پس از اتمام کدگذاری اولیه، مجدداً کدها بازبینی شده و به جهت شفافیت بیشتر در انعکاس مفاهیم، در موارد لازم اصلاح عبارت، تفکیک یا ادغام در کدها انجام پذیرفت. با این توصیف، در ابتدا و بازبینی‌های بعدی به ترتیب ۱۰۵، ۱۱۰ و ۹۷ کد حاصل شد که بر اساس قرابت مفهومی، دسته‌بندی اولیه شدند.

ترکیب ترجمه‌ها که فاز ششم فراترکیب است، با فازهای بازبینی مضامین و نام‌گذاری و تعریف آن‌ها در تحلیل مضمون انجام پذیرفت. بدین منظور، معنی‌دار بودن کدهای تجمیع شده ذیل مضامین بالقوه، ارتباط آن‌ها با هدف پژوهش و تمایز معنی‌دار میان مضامین بررسی شد. همچنین به منظور تایید ارتباط مضامین با متن اصلی و کدگذاری موارد جدید مرتبط، که در فاز اول و دوم کدگذاری نشده بودند، تمامی مقالات بازخوانی شد. در نهایت، ۹۵ کد، ۳۰ مضمون فرعی و ۱۰ مضمون اصلی حاصل شد که در جدول ۳ درج شده است.

جدول ۳. ساختار مضامین و کدهای حاصل از فرآیند تحلیل مضمون

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کد	فراوانی	شناسه مطالعات موردی
اهداف و استراتژی داخلی	استراتژی شرکت	هدف اشتغالزایی شرکت	۱	P15a
		هدف تقویت برند	۱	P17
		هدف کاهش تنوع کسب‌وکار	۱	P17
اهداف رشد و توسعه	اهداف رشد و توسعه	دستیابی به رشد و سودآوری	۴	P09, P11h, P13, P14b
		بهبود تجربه مشتری	۱	P13

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کد	فراوانی	شناسه مطالعات موردی
		جذب مشتری جدید	۲	P07, P09
		جلب اعتماد مشتری	۱	P03
		ایجاد ارزش تقلید ناپذیر	۱	P04b
	بهبود ارزش پیشنهادی	ارتقاء امنیت ارزش پیشنهادی	۱	P08
		بهبود ارزش پیشنهادی	۱	P03
		هوشمندسازی ارزش پیشنهادی	۲	P01, P11k
تغییرات محیطی		افزایش جرایم سایبری	۱	P08
		اهمیت یافتن امنیت غذایی	۱	P03
		رکود اقتصادی	۳	P11a, P13, P15b
		عوارض شفافیت فرآیند تولید	۱	P08
		تغییر قوانین دولتی	۲	P09, P17
		ظهور تکنولوژی IOT	۱	P01
تحولات محیط و تکنولوژی	ظهور تکنولوژی جدید	ظهور تکنولوژی اینترنت 3G	۲	P19a, P19b
		ظهور تکنولوژی بلاکچین	۱	P03
		ظهور تکنولوژی‌های تک جدید	۱	P14c
	توسعه فناوری‌ها	ظهور تکنولوژی محاسبات ابری	۱	P06
		رواج تکنولوژی بلتفرم	۱	P07
		رواج تکنولوژی تشخیص صوتی	۱	P04b
		رواج اینترنت پرسرعت	۱	P08

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کد	فراوانی	شناسه مطالعات موردی
ناکامی و ناکارآمدی	تجربه شکست	از دست دادن سهم بازار	۱	P13
		جبران شکست‌های قبلی	۲	P13, P17
		ضرردهی شرکت	۱	P17
	مشکلات	فساد شبکه توزیع	۱	P03
		کاهش ریسک تأمین کننده	۲	P11c, P18
	ناکارآمدی داخلی	ایجاد بهره وری داخلی	۲	P02, P07
		تفکر سنتی و غیر منعطف	۳	P01, P12i, P12j
		ساختار سیلویی	۳	P01, P07, P12h
		عدم هماهنگی داخلی	۲	P01, P17
		ناکارآمدی مدل فعلی	۲	P14b, P15b
چالش‌های مالی	کاهش جریان درآمدی	کاهش ریسک درآمدی	۴	P04a, P13, P17
		کاهش فروش	۳	P11a, P15a, P15b
	کمبود سرمایه	تأمین مالی تحقیق و توسعه	۳	P04a, P04d, P11g
		فقدان سرمایه گذار	۱	P15a
	هزینه‌های بالا	حاشیه سود پایین	۵	P14c, P15b, P18, P19a, P19b
		هزینه بالای ارزش پیشنهادی	۴	P07, P15b, P17, P19b
ذی‌نفعان داخلی و بیرونی	فشار ذی‌نفعان	فشار اتحادیه کارگری	۱	P08
		فشار استخدامی	۱	P15a
		فشار سهامداران	۱	P17
		نارضایتی مشتری	۲	P10a, P13
	نیازهای جدید مشتری	۱	P07	

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کد	فراوانی	شناسه مطالعات موردی	
		نیاز مشتری به سرعت بالاتر	۱	P07	
		نیاز مشتری به شفافیت تولید	۱	P03	
		نیاز مشتری به کیفیت بالاتر	۲	P04c, P15a	
		مطالبه مشتریان	۵	P07, P12a, P12b, P12c, P12d	
		تغییر ترجیحات مشتری	۲	P19c, P19d	
		نیاز مشتری به بسته راه حل	۲	P01, P18	
		حمایت کارکنان	اعتماد به مدیریت	۱	P15b
سبک مدیریتی	اقتدار مدیر	همکاری و مشارکت	۲	P16a, P16b	
		اقتدار در تصمیم گیری	۳	P02, P19c, P19d	
		تغییر مالکیت	۱	P09	
		تغییر مدیرعامل	۱	P17	
	فرهنگ نوآوری	تفکر سیستمی	۱	P02	
		تفویض اختیار	۱	P02	
		حمایت از نوآوری	۴	P04d, P06, P15b, P20	
		فرهنگ کارافرینی	۳	P04d, P20	
	الگوبرداری	الگوبرداری فراصنعتی	۸	P02, P05, P12e, P12f, P12g, P14a, P15a, P16a	
		رصد تحولات صنعت	۱	P02	
	فرصت توسعه بازار	رصد بازار	رصد بازار	۳	P04b, P05, P20
			تمرکز بر مشتری	۵	P04b, P05, P14c, P20
جذابیت بازار جدید		ایجاد کسب و کار مکمل	۲	P11i, P11j	
		تمرکز بر بازار مغفول مانده	۳	P04b, P05, P13	
		جذابیت بازار خارجی	۴	P11d, P11e, P11f, P14b	
		جذابیت بازار موبایل	۱	P17	

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کد	فراوانی	شناسه مطالعات موردی	
	خلاها و نیاز بازار	پراکندگی بالای توزیع	۱	P01	
		رویش مشتریان بالقوه	۲	P01, P18	
		قیمت بالای محصول رقیب	۱	P01	
		نیاز بازار	۶	P01, P10b, P18, P19a	
فشار رقابتی و تکنولوژیک	تغییر تکنولوژی کلیدی	تغییر تکنولوژی گوگل	۱	P10c	
		تغییر تکنولوژی تولید	۳	P11g, P15a, P15b	
	شدت رقابت	جنگ قیمتی	۱	P18	
		جنگ مالکیت معنوی	۱	P18	
		شدت رقابت	۷	P04c, P06, P11a, P11b, P14d, P18	
		قدرت گرفتن رقیب	۲	P13, P18	
		ورود رقبای قدرتمند به بازار	۱	P18	
		جهانی شدن	۳	P06, P15a, P15b	
	منابع انسانی	جهانی شدن	ورود رقبای خارجی	۲	P04c, P15b
			بهره‌گیری از نخبگان	۳	P14c, P19a, P19b
منابع فیزیکی		سرمایه نیروی انسانی	۳	P14a, P14c, P15b	
		هوشمندی خط تولید	۱	P08	
منابع سازمانی	منابع مالی	پر بازدید بودن فروشگاه	۱	P14d	
		سرمایه‌گذار خطر پذیر	۴	P04a, P05, P19c, P19d	
	سرمایه گذاری برای رشد	۲	P14a, P20		
سرمایه فکری	سرمایه دانشی	انباشت دانش و تجربیات	۴	P05, P10b, P10d, P18	
		آموزش مستمر نیروی انسانی	۳	P08, P14a, P16b	
		بانک اطلاعاتی ارزشمند	۱	P04d	

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کد	فراوانی	شناسه مطالعات موردی
	سرمایه ساختاری	انعطاف پذیری شرکت	۱	P14a
		ساختار مسطح	۲	P04d, P16a
		قابلیت‌های داخلی	۲	P04b, P14d
سرمایه ارتباطی	حمایت دولتی	۳		P15a, P19a, P19b
	شبکه تعاملی قوی	۱		P14a
۱۰ مضمون	۳۰ زیرمضمون	۹۵ کد	۱۹۷	۱۴۰ مطالعه موردی

سپس ضمن بررسی ماهیت و ابعاد پوشش داده شده هر مضمون و تلاش برای تعریف و پالایش آن‌ها، نقشه مضمونی (شکل ۱) طراحی شد.

پس از ایجاد نقشه مضمونی، نوبت تعریف و پالایش<sup>۱</sup> مضامین است تا اساس هر مضمون و ابعاد پوشش داده شده توسط آن شناسایی و تعریف گردد. برون و کلارک تاکید دارند که تعریف به معنای بازنویسی یا خلاصه نویسی داده‌ها نیست بلکه منظور بیان داستان هر مضمون و برقراری ارتباط آن با سوالات تحقیق است (Braun & Clarke, 2006). بدین منظور، محقق ضمن جمع و دقت در داده‌های مرتبط با هر مضمون، تعاریفی خلق نموده است که منعکس کننده داستان تحریک کنندگی مضمون در ایجاد BMI و ویژگی‌های زمینه‌ساز آن باشد. این تعاریف در ادامه آمده است.

#### 1. Define and Refine





شکل ۱- نقشه مضمونی نهایی پژوهش

۱) اهداف و استراتژی داخلی: مطالعه تحولات کسب‌وکارهای مختلف نشان می‌دهد گاهی اهداف استراتژیک شرکت یا مأموریت و ارزش‌های حاکم، محرکی برای BMI است.

۱-۱) استراتژی شرکت: ماهیت و اصالت شرکت و نیز اهداف و رویکردهای زیربنایی شرکت برای دستیابی به دورنمای مطلوب، می‌تواند عاملی برای BMI باشد. به عنوان نمونه در برخی شرکت‌ها، استراتژی تقویت برند موجب شده تا شرکت با تغییر مدل کسب‌وکار از برخی حوزه‌ها حتی با وجود سود دهی، صرف‌نظر کند یا برخی کسب‌وکارها

با توجه به مأموریت اشتغال‌زایی که برای شرکت متصور بودند، به جای مکانیزاسیون فرآیندها، به منظور نیازمندی بیشتر به نیروی کار، در مدل کسب‌وکار خود نوآوری ایجاد کردند.

(۲-۱) اهداف رشد و توسعه: غالب کسب‌وکارها به دنبال رشد، توسعه و سودآوری بالاتر هستند لذا از هر فرصتی برای جذب مشتری جدید، جلب اعتماد یا بهبود تجربه مشتری بهره‌گیری نموده و نوآوری‌هایی در مدل کسب‌وکار خود ایجاد می‌کنند.

(۳-۱) بهبود ارزش پیشنهادی: ارتقاء کیفی محصولات و خدمات، بهبود امنیت خدمات، ایجاد ارزش پیشنهادی تقلید‌ناپذیر و هوشمندسازی محصولات از محرک‌هایی است که موجب نوآوری در مدل کسب‌وکار شرکت‌ها می‌شود. به عنوان نمونه برخی شرکت‌ها BMI را به منظور ارتقاء کیفی و استفاده از تکنولوژی اینترنت اشیا در محصولات خود اجرا می‌کنند.

(۲) تحولات محیط و تکنولوژی: تغییر در روندهای جهانی، بحران‌های ملی و بین‌المللی، تغییرات قانونی، ظهور تکنولوژی‌های جدید و گسترش استفاده از فناوری‌ها از جمله عوامل محیطی هستند که بر فضای کسب‌وکار اثر گذارند. به همین جهت شرکت‌ها به منظور حفظ و ماندگاری خود نوآوری‌هایی در مدل کسب‌وکار خود ایجاد می‌کنند تا با این تحولات سازگار شوند.

(۱-۲) تغییرات محیطی: رکود اقتصادی، افزایش بیکاری، بحران‌های سیاسی، نگرانی‌های سلامت، شیوع بیماری‌های ویروسی، اهمیت یافتن مواد غذایی، تغییر در تعرفه‌ها، مشوق‌ها یا محدودیت‌های قانونی، افزایش جرایم سایبری، رواج شبکه‌های اجتماعی، پوشش‌های مردمی و ... نمونه‌هایی از تغییرات محیطی هستند که محرک BMI بسیاری از شرکت‌ها شده‌اند.

(۲-۲) ظهور تکنولوژی جدید: انقلاب‌های تکنولوژیک و ظهور فناوری‌های جدید مانند اینترنت پرسرعت، اینترنت اشیا، بلاکچین، محاسبات ابری و دیگر فناوری‌های

پیشرفته، فرصت‌های جدیدی را پیش روی شرکت‌ها ایجاد نموده تا با ایجاد BMI، ارزش پیشنهادی و فرآیندهای خلق ارزش خود را بهبود بخشند.

۲-۳) توسعه فناوری‌ها: همه‌گیری استفاده از تلفن‌های هوشمند، دسترسی عمومی به اینترنت پرسرعت، بلوغ تکنولوژی تشخیص صوتی و رواج پلتفرم‌ها، ضرورتی برای کسب‌وکارهای سنتی است تا با BMI، ارزش پیشنهادی خود را متناسب با فناوری‌های جدید عرضه کنند.

۳) ناکامی و ناکارآمدی: گاهی اوقات شرکت‌ها در واکنش به ناکارآمدی‌ها، شکست‌ها و مشکلات داخلی به BMI روی می‌آورند تا بتوانند ضمن ادامه حیات خود بر ضعف‌ها و چالش‌ها غلبه کرده و موفقیت کسب کنند.

۳-۱) تجربه شکست: ضرردهی شرکت، از دست دادن سهم بازار و ناکامی در تلاش‌های توسعه‌ای قبلی از عواملی است که می‌تواند محرک BMI باشد. برای مثال معرفی محصولی جدید که بازار و مشتریان از آن استقبال نمی‌کند، شکست تلخی است که می‌تواند موجب بازنگری و تغییر مدل کسب‌وکار شرکت شود.

۳-۲) مشکلات زنجیره تأمین: از دست دادن تأمین‌کننده کلیدی، وابستگی به یک تأمین‌کننده خاص یا فساد در شبکه توزیع، ریسک بالایی را برای کسب‌وکار ایجاد کرده و زنجیره ارزش شرکت را با چالش جدی روبرو می‌سازد. به همین جهت واکنش شرکت نسبت به بروز چالش یا اقدام کنشگرانه جهت کاهش ریسک، محرکی است که می‌تواند موجب BMI گردد.

۳-۳) ناکارآمدی داخلی: گاهی اوقات مدل‌های قدیمی و غیر منعطف، مشکلات هماهنگی داخلی، ساختار سیلویی، اتلاف منابع و ضعف بهره‌وری شرکت، انگیزه و محرکی برای BMI می‌شود. به عنوان مثال کسب‌وکاری که به‌طور مدیر-مالکی اداره می‌شود، گرفتار دیوان سالاری بالاست یا بین واحدها عدم هماهنگی وجود دارد، در رشد خود با محدودیت مواجه شده و برای استمرار توسعه نیازمند BMI می‌باشد.

۴) چالش‌های مالی: امنیت جریان درآمدی و تناسب با هزینه‌ها برای کسب‌وکارها حیاتی است و هر چالشی در آن مستلزم رسیدگی فوری می‌باشد. ریسک‌پذیری آمدها، کاهش فروش، پرهزینه بودن فرآیند تولید و حاشیه سود پایین، تهدیدی برای استمرار فعالیت شرکت بوده و فقدان سرمایه‌گذار و عدم تأمین مالی توسعه، رشد شرکت را محدود می‌سازد و هر یک از این فشارها می‌توانند محرک BMI شوند.

۴-۱) کاهش جریان درآمدی: وابستگی به تنها یک راه درآمدزایی در شرایط کاهش تقاضا و سفارشات مشتری، شرکت را با کاهش جریان درآمدی مواجه می‌کند. لذا برخی شرکت‌ها با BMI، به دنبال ایجاد منابع درآمدی پایدار و تکرار شونده هستند تا وابستگی خود را به منابع خطرپذیر کاهش دهند.

۴-۲) هزینه‌های بالا: به صرفه نبودن برخی حوزه‌های کسب و کار به دلایلی مانند روش‌های سنتی و فناوری قدیمی تولید، پرهزینه بودن زیرساخت‌ها و یا عدم امکان افزایش قیمت محصول به دلیل عدم کشتش بازار یا محدودیت تعرفه‌گذاری دولتی از محرک‌هایی است که سبب BMI می‌شود.

۴-۳) کمبود سرمایه: فقدان سرمایه جهت به روزآوری تجهیزات و زیرساخت‌ها یا کمبود سرمایه مورد نیاز فرآیند تحقیق و توسعه به ویژه در شرکت‌های با تکنولوژی بالا، آنان را به منظور دستیابی به راه‌های جدید تأمین مالی، به BMI هدایت می‌نماید.

۵) ذی‌نفعان داخلی و بیرونی: از آنجا که توجه به انتظارات ذی‌نفعان مختلف مانند مشتریان، سهامداران، دولت، اصناف، اتحادیه‌ها و ... برای کسب‌وکارها ضروری و در برخی موارد غیر قابل اجتناب است، فشارها، مطالبات و نظرات آن‌ها می‌تواند محرک BMI باشد.

۵-۱) فشار ذی‌نفعان: فشار ذی‌نفعان بیرونی مانند فشار استخدامی دولت یا اتحادیه‌های کارگری و ذی‌نفعان داخلی مانند نارضایتی مشتریان یا مخالفت سهامداران با ابعادی از کسب‌وکار فعلی، می‌تواند موجب BMI شود.

۲-۵) نیازهای جدید مشتری: تغییر ترجیحات عمومی و شکل‌گیری نیازهای جدید مطالبات جدیدی را از سوی مشتریان در جهت افزایش کیفیت، سرعت، شفافیت و قابلیت‌های محصولات و خدمات ایجاد کرده که رسیدگی و تأمین برخی از آنها موجب ایجاد تغییرات اساسی در شرکت‌ها و BMI می‌شود.

۳-۵) حمایت کارکنان: نیروی انسانی منبعی با ارزش برای فرآیند تغییر سازمانی است و همکاری نزدیک، اعتماد و احساس مسئولیت آنها نسبت به شرکت می‌تواند محرکی برای BMI باشد.

۶) سبک مدیریتی: مدیری قوی که از حمایت سهامداران و پشتیبانی کارکنان برخوردار بوده و با عدم رضایت به وضعیت موجود، از تجربیات موفق الگوبرداری کرده و به رشد و بهبود اهتمام دارد، می‌تواند با اتخاذ تصمیمات نوآورانه و شکل‌دهی جو حمایتی در سازمان، محرک BMI شود.

۱-۶) اقتدار مدیر: روی کار آمدن مالک جدید یا مدیری قدرتمند که به خوبی از تمرکز یا تفویض اختیار بهره گرفته و تصمیمات نوآورانه خود را در تعاملات کسب‌وکار با دقت اتخاذ می‌کند، از محرک‌های BMI محسوب می‌شود.

۲-۶) فرهنگ نوآوری: درک منافع تغییر و فراهم نمودن زمینه پذیرش آن در شرکت با تشویق کارآفرینی و ارزش‌دهی به پیشنهادات و اقدامات نوآورانه، یکی از محرک‌های BMI است.

۳-۶) الگوبرداری: رصد تحولات صنعت و ابتکارات مورد استفاده در دیگر صنایع یا سایر کشورها و الگوبرداری از تجربیات موفق آنها منبعی برای ایده‌های نوآورانه است که می‌تواند محرک BMI باشد.

۷) فرصت توسعه بازار: کسب‌وکارهایی که با هوشیاری، تحولات بازار، صنعت و فرا صنعتی را رصد می‌کنند، می‌توانند با درک خلاقانه بازار، شناسایی بازارهای جدید و الگوبرداری فراصنعتی، فرصت‌های BMI را شناسایی کرده و با اجرای آن، استمرار رشد و پیشتازی خود را تضمین نمایند.

۱-۷) رصد بازار: رصد بازار و تمرکز بر نیازمندی‌ها، ترجیحات و بازخوردهای مشتریان، درک صحیحی از تغییرات بازار را برای کسب‌وکار ایجاد می‌کند که از محرک‌های BMI است.

۲-۷) جذابیت بازار جدید: امکان ورود به بازارهای بین‌المللی، وجود نیازهای بدون پاسخ در جامعه هدف و جذابیت بالای حوزه خاصی از کسب‌وکار، فرصت‌هایی است که تمرکز بر آن‌ها می‌تواند محرک BMI باشد. به عنوان نمونه شرکت‌ها با توجه به جذابیت و عدم جذابیت بازارهای مختلف، ممکن است تنوع حوزه‌های کسب‌وکار خود را افزایش یا کاهش دهند.

۳-۷) خلاها و نیاز بازار: قیمت بالای محصول یا پراکندگی شبکه توزیع و ضعف دسترسی مشتری ممکن است تقاضا را محدود سازد. لیکن روند افزایشی تقاضا یا وجود مشتریان بالقوه در صورت بهبود شرایط عرضه، نشان‌دهنده نیاز بازار است که می‌تواند محرک BMI گردد.

۸) فشار رقابتی و تکنولوژیک: ورود رقبای قوی داخلی یا خارجی به بازار، شدت گرفتن رقابت و بهره‌گیری رقبای از فناوری‌های جدید تولید، کسب‌وکارها را تحت فشار قرار می‌دهد تا با BMI، برای ادامه حیات خود تلاش کنند.

۱-۸) شدت رقابت: وجود یا ورود رقبای قوی و شدت گرفتن فضای رقابتی که در بعضی موارد با جنگ قیمتی یا جنگ مالکیت معنوی نیز همراه می‌شود، محرک‌هایی است که کسب‌وکارها را مجبور می‌کند برای کاهش هزینه‌ها، تقویت جریان درآمدی و حفظ جایگاه رقابتی خود، BMI را در دستور کار قرار دهند.

۲-۸) جهانی شدن: ورود رقبای قدرتمند خارجی و انتقال تقاضای داخلی به کالاهای ارزان قیمت تولید شده در کشورهای با دستمز پایین نیروی کار، تهدیدی جدی برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط داخلی بوده و محرکی است که آن‌ها را مجبور به واکنش ساخته و BMI را شکل می‌دهد.

۳-۸) تغییر تکنولوژی کلیدی: مدل‌های کسب‌وکار بر اساس نوع مشخصی از فناوری تولید استقرار یافته‌اند، لذا با منسوخ شدن تکنولوژی قبلی یا تغییر زیرساخت‌های تکنولوژیک، ارزش پیشنهادی کسب‌وکار با چالش مواجه شده و ادامه حیات شرکت و باقی ماندن او در رقابت، مستلزم BMI خواهد بود.

۹) منابع سازمانی: مزیت‌های منابع فیزیکی، مالی و انسانی، موجب شکل‌گیری و تقویت ایده‌های نوآورانه در سازمان‌ها شده و می‌توانند پیشران BMI باشند.

۱-۹) منابع انسانی: برخورداری از نیروی انسانی جوان، فعال و ماهر یا بهره‌گیری از پژوهشگران و شبکه‌نخبگانی دانشگاه‌ها و متخصصان اجرایی، سرمایه ارزشمندی برای شرکت‌ها است و انرژی، تخصص و مهارت نیروی انسانی می‌تواند یکی از محرک‌های BMI باشد.

۲-۹) منابع فیزیکی: گاهی اوقات مزیت یافتن زمین، ساختمان، تجهیزات و ماشین‌آلات شرکت فرصت‌های جدیدی را برای BMI فراهم می‌سازد. شرکتی که در منطقه پر بازدیدی فروشگاه دارد یا خط تولیدی که از ماشین‌آلات هوشمند و امکان انعطاف در فرآیند تولید برخوردار است می‌تواند با تولید و عرضه محصولی جدید یا به‌طور کلی با اهرم کردن مزیت سرمایه‌های فیزیکی، در مدل کسب‌وکار خود نوآوری ایجاد کند.

۳-۹) منابع مالی: برخورداری از منابع مالی و به‌کارگیری آن جهت توسعه مدل‌های جدید کسب‌وکار یا وجود سرمایه‌گذاران خطرپذیری که از پیاده‌سازی ایده‌های جدید حمایت کنند، یکی از محرک‌های BMI است.

۱۰) سرمایه فکری: سرمایه‌های فکری مانند انباشت دانش و تجربه، فرآیندهای اکتساب و انتقال دانش، پویایی ساختاری و شبکه تعاملی قوی، امکانی را فراهم می‌آورند تا شرکت با تکیه بر آن‌ها، BMI را طرح‌ریزی نماید.

۱-۱۰) سرمایه دانشی: انباشت دانش و تجربیات، به‌روز نگه داشتن دانش و یادگیری جمعی از عواملی است که به‌ویژه در کسب‌وکارهای تخصصی، محرکی داخلی برای BMI شناخته می‌شود. شرکت‌هایی که سال‌ها در صنعت خود تجربه و تخصص کسب

کرده‌اند، اطلاعاتی ارزشمند و دانش عمیقی از تجربیات بازار دارند، با برجسته‌سازی این وجه تمایز، نوآوری‌هایی در مدل کسب‌وکار خود شکل می‌دهند تا ابعاد جدیدی به کسب‌وکار خود اضافه نمایند یا ارزش پیشنهادی فعلی خود را تقلید ناپذیرتر کنند.

۱۰-۲) سرمایه ساختاری: برخی شرکت‌ها نوآوری را با تکیه بر ظرفیت‌ها و قابلیت‌های داخلی طرح‌ریزی و اجرا می‌کنند. تسطیح ساختار، تسهیل رویه‌های همکاری، پایبندی به اصول کیفی و انعطاف‌پذیری شرکت، عواملی سازمانی هستند که می‌توانند محرک BMI باشند.

۱۰-۳) سرمایه ارتباطی: برقراری تعاملات سازنده با شرکا و رقبا و جلب حمایت دولتی، مشارکت عمومی و کمک‌های مادی و معنوی سایر نهادها و موسسات در جهت توسعه شرکت، محرک‌های BMI است. برای مثال تأمین ساختمان ارزان قیمت از سوی دولت و حمایت‌ها در تجهیز میلمان آن، محرک‌های یک مؤسسه اشتغالزایی معلولان در اسپانیا بود تا یک خوابگاه جوانان با مدیریت افراد توان‌یاب تأسیس نماید.

### بحث و نتیجه‌گیری

مفهوم نوآوری مدل کسب‌وکار در سال‌های اخیر مورد توجه پژوهشگران و متخصصان اجرایی بوده و در نشریات، سمینارها و مقالات متعدد مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. با اینکه بخش مهمی از مطالعات انجام شده، به صورت پژوهش‌های کیفی از جمله مطالعات موردی است، لیکن یافته‌های آن‌ها اغلب به صورت تجمیع نشده و انفرادی باقی مانده است.

این پژوهش در پاسخ به خلا مورد اشاره پژوهشگران اخیر در خصوص ضرورت مطالعه محرک‌های BMI و به دنبال ادغام مطالعات قبلی و ارائه نتایجی بین‌موردی در یک مطالعه واحد بوده است. لذا، پس از جستجو در پایگاه مقالات علمی اسکوپوس و پالایش مقالات مرتبط یافت شده، در نهایت محرک‌های BMI گزارش شده در ۱۴۰ مطالعه موردی در صنایع و کشورهای مختلف مورد بررسی قرار گرفت و با انجام تحلیل مضمون، ۱۰ محرک اصلی مشتمل بر ۳۰ محرک فرعی، شناسایی، نام‌گذاری و به دقت تعریف شد.



استناد به روش‌شناسی علمی معتبر، بازخوانی مکرر گزارش مطالعات موردی، آشنایی و غوطه‌وری نویسندگان در داده‌ها، انجام بازگشتی فازهای کدگذاری و شناسایی مضامین و دقت در تعریف مضامین نهایی، یافته‌های این پژوهش را از حیث تنوع و تعداد محرک‌های شناسایی شده، جامعیت در توجه به هر دو نوع محرک درونی و بیرونی و ارایه تعریفی مجزا برای هر یک از مضامین اصلی و فرعی، از مطالعات قبلی متمایز ساخته است. با مقایسه محرک‌های اصلی و فرعی معرفی شده در این پژوهش با مطالعات قبلی (جدول ۱) می‌توان دریافت علاوه بر نوآوری در روش مورد استفاده و ابتکار محقق در تجمیع مطالعات موردی پراکنده در ادبیات، کدها و مضامین شناسایی شده در این پژوهش نه تنها مفهوم تمامی عوامل معرفی شده در مطالعات قبلی را شامل می‌شود، بلکه مفاهیم جدیدی را نیز شناسایی نموده که پیشینه پژوهش اشاره مستقیمی به آن‌ها نداشته است. همچنین این پژوهش ضمن ایجاد ساختاری سلسله‌مراتبی، دسته‌بندی نوینی از محرک‌های BMI ارایه نموده و با تشریح و توصیف آن‌ها، فهم نظری آن را برای پژوهشگران و بهره‌گیری از آن‌ها را برای متخصصان اجرایی تسهیل نموده است.

با اینکه عوامل محرک در هر صنعت و بافت زمینه‌ای می‌تواند متفاوت باشد، اما در این پژوهش فرآیند تحلیل و تجمیع عوامل کدگذاری شده در صنایع و محیط‌های مختلف در قالب مضامین به گونه‌ای انجام شده است که غالب آن‌ها از محرک‌های مشترک برای عموم کسب‌وکارها حکایت دارند. جدول ۳ نیز تکرار اشاره به هر یک از محرک‌های اصلی در صنعت، کشور، اندازه و محیط‌های متنوع و متفاوت را نشان می‌دهد و مؤیدی بر امکان عمومی تلقی نمودن محرک‌های معرفی شده است. لذا، حتی اگر برخی مصادیق یک محرک اصلی را مخصوص به صنعت یا شرایطی خاص بدانیم، در صنایع دیگر نیز می‌توان به نوع و مصداق دیگری از آن محرک اشاره نمود که در شکل‌گیری BMI موثر است.

به‌هرحال، با وجود تعدد و تنوع مطالعات موردی بررسی شده، از آنجا که این پژوهش از داده‌های ثانویه برای تجزیه و تحلیل و شناسایی محرک‌های BMI بهره‌گرفته

است، انجام پژوهش‌های اکتشافی در زمینه‌های بومی و صنعتی مختلف ممکن است منجر به شناسایی و معرفی محرک‌های جدیدی شود. همچنین انجام پیمایش و آزمون‌های تجربی می‌تواند با تایید یا رد برخی از ابعاد نقشه مضمونی ارائه شده یا شناسایی متغیرهای واسطه، تعدیل‌کننده یا مداخله‌گر، مدل‌های تجربی جدیدی را به ادبیات نوآوری مدل کسب‌وکار معرفی نماید.

### تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

### ORCID

Abbas Moayya

Ali Otarkhani

Ali Rezaeian

Bahman Hajipour



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



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



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



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

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## منابع

- امینی، ط.، نصیری، م.، سعیدی، پ.، عباسی، ا. (۱۴۰۰). تبیین و سطح‌بندی شاخص‌های کارآفرینی راهبردی. *فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۳۰(۱۰۱)، ۱۶۲-۱۸۸.  
doi:10.22054/JMSD.2021.54023.3700
- عباسی، ع.، علی‌محمدلو، م.، کریمی، ز. (۱۳۹۷). طراحی مدلی برای سنجش میزان مهارت‌های مدیران در سطوح مختلف سازمانی. *فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۷(۸۷)، ۴۵-۷۳.  
doi:10.22054/JMSD.2018.8650
- معیاء، ع.، اوتارخانی، ع.، رضاییان، ع.، حاجی پور، ب. (۱۴۰۱). چارچوب محرک‌های نوآوری مدل کسب‌وکار. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۳۱(۱۰۳)، ۷۱-۹۶.  
doi:10.22054/JMSD.2022.59700.3909
- وظیفه، ز.، مهدی، م.، و کیلی، ن. (۱۳۹۷). الگوی امکان‌سنجی و استقرار اثربخش سیستم مدیریت امنیت اطلاعات بر مبنای روش فراترکیب. *فصلنامه مطالعات مدیریت کسب‌وکار هوشمند*، ۷(۲۶)، ۷۱-۹۹.  
doi:10.22054/ims.2019.9717

## References

- 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. <https://www.ijrte.org/wp-content/uploads/papers/v7i6s5/F11410476S519.pdf>
- 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>
- 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>
- Braun, V., Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
- 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>
- Connett, D. F.-. (2018). A Guide to Qualitative Meta-synthesis. In *Routledge*.
- Dubin, R. (1978). *Theory Building* (2nd ed.). Free Press. <https://www.isbns.net/isbn/9780029076200/>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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/IJEBR.2018040102>
- Noblit, G., Hare, R. (1988). Meta-Ethnography. In *SAGE Publications* (Vol. 11). <https://doi.org/10.4135/9781412985000>
- 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. (2007). Handbook for Synthesizing Qualitative Research. In *Springer* (1st ed.).
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2019). Research Methods for Business Students. In *Pearson Education* (8th ed., Issue 5).
- 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>
- 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>
- 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>
- Willig, C., Rogers, W. S. (2017). The SAGE Handbook of Qualitative Research in Psychology. In *SAGE Publications* (2nd ed.). <https://doi.org/10.4135/9781526405555>
- Zhang, H., Xiao, H., Wang, Y., Shareef, M. A., Akram, M. S., Goraya, M. A. S. (2021). An integration of antecedents and outcomes of business model innovation: A meta-analytic review. *Journal of Business Research*, 131(October 2020), 803-814. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.045>
- 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>
- Amini, T., Nasiri, M., Saeedi, P., Abbasi, E. (2021). Identification and Leveling of Strategic Entrepreneurship Indicators. *Management Studies in Development and Evolution*, 30(101), 162-188. <https://doi.org/10.22054/JMSD.2021.54023.3700> [In Persian]
- Abbasi, A., Alimohammadloo, M., Karimi, Z. (2018). Managerial Skills in Different Organizational Levels. *Management Studies in Development*

- and Evolution*, 27(87), 45-73.  
<https://doi.org/10.22054/JMSD.2018.8650> [In Persian]
- 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.  
<https://doi.org/10.22054/jmsd.2022.59700.3909> [In Persian]
- Vazife, Z., Mahdi, M., Vakili, N.(2019), Model for Feasibility Study and Effective Deployment of Information Security Management Systems Based on Meta-Synthesis Technique. *BI Management Studies*, 7(103), 71-99. <https://doi.org/10.22054/ims.2019.9717> [In Persian]



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

**استناد به این مقاله:** معیا، عباس، اوتارخانی، علی، رضائیان، علی، حاجی‌پور، بهمن. (۱۴۰۱). شناسایی محرک‌های نوآوری مدل کسب‌وکار در عصر فناوری‌های نوین، *مطالعات مدیریت کسب وکار هوشمند*، ۱۰(۴۰)، ۲۰۱-۲۳۱.

DOI: 10.22054/IMS.2022.67710.2167



Journal of Business Intelligence Management Studies is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License..



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی