



Shahid Sattari Aeronautical University
of Science and Technology

Journal of Innovation Management In
Defensive Organizations

Print ISSN: 2676-7112

Volume 4, Issue 12

Summer 2021

Identifying the Drivers of the Business Model Innovation Using a Systematic Review

Pegah Emami Eghlimi¹, Mohammadrahim Esfidani², Mira Seyed Abolghasem³

Abstract

Background & Purpose: The lack of coherent and comprehensive knowledge about business model innovation drivers in order to design innovative business models has led to challenges in the development of knowledge in the field of business model innovation. The purpose of this study was to determine the drivers of the business model innovation coherently and harmoniously based on the type of theoretical perspective and levels of analysis.

Methodology: The present study was conducted in a systematic review based on the last 20 years and three-step process of Turnfield et al (2003). To achieve these goals, 160 related articles published in peer-reviewed journals were selected as the research sample and analyzed using qualitative research method based on thematic analysis.

Findings: According to the research findings, the drivers of business model innovation consisted of organizational activities, Organizational characteristics, External Stakeholders and so on are an integrated framework derived from the existing works on the drivers of an business model innovation and with in-depth analysis of theoretical perspectives on strategic management, organizational studies, entrepreneurship and marketing and levels of analysis of individual, team, firm, network and the institution has been completed.

Conclusion: The present study consistently identified the information in the field of business model innovation drivers and discussed this information in a categorized manner. The results of the research will help organizations to understand the required drivers of the model and design the model accordingly before they try to design an innovative business model for their organizations.

Keywords: *Business Model, Business Model innovation, Business Model innovation drivers, Systematic Review.*

Citation: Emami Eghlimi, Pegah; Esfidani, Mohammadrahim; Seyed Abolghasem, Mira (2021). Identifying The Drivers Of The Business Model Innovation Using A Systematic Review. *Journal of Innovation Management In Defensive Organizations*, 4(12), 49-76.

1. Ph.D. Student in Business Management, Tehran University Kish International Campus, Kish, Iran. **E-mail:** pgh_emami@ut.ac.ir

2. Assistant Prof, Department of Business Management, Tehran University. Tehran, Iran. **E-mail:** esfidani@ut.ac.ir

3. Assistant Prof, Department of Management, University of Tehran. Tehran, Iran. **E-mail:** smira@ut.ac.ir

Received: 2020/08/20

Accepted: 2020/11/30

Corresponding Author: Pegah Emami Eghlimi

Article Type: Research-based

DOI: 10.22034/QJIMDO.2020.244671.1351



دانشکده مدیریت

فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی
شاپای انتشار: ۷۱۱۲-۲۶۷۶
دوره ۴، شماره ۱۲
تابستان ۱۴۰۰
صص ۴۹-۷۶

شناسایی پیشران‌های مدل کسب‌وکار نوآورانه با استفاده از یک مرور نظام‌مند

پگاه امامی اقلیمی^۱، محمدرحیم اسفیدانی^۲، میرا سید ابوالقاسم^۳

چکیده

زمینه و هدف: عدم وجود دانشی جامع و منسجم درباره پیشران‌های مدل کسب‌وکار نوآورانه به نوعی چالش در این حوزه منجر شده است. هدف پژوهش حاضر، شناسایی و تعیین پیشران‌های مدل کسب‌وکار نوآورانه بر اساس سطوح تحلیل مختلف است.

روش‌شناسی: این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر نوع استفاده، پژوهشی اکتشافی است و در آن از روش کیفی و راهبرد تحلیل مضمون استفاده شد. این پژوهش با مرور نظام‌مند مطالعات ۲۰ سال اخیر و بر اساس فرایند سه مرحله‌ای ترنفلد و همکاران (۲۰۰۳) انجام شد. در این پژوهش تعداد ۱۶۰ مقاله مرتبط منتشر شده در مجلات داوری هم‌تا و علمی-محمور به عنوان نمونه تحقیق انتخاب و تحلیل شدند.

یافته‌ها: بر اساس تحلیل داده‌ها، پیشران‌های مدل کسب‌وکار نوآورانه شامل فعالیت‌های سازمانی، ویژگی‌های سازمانی، ذی‌نفعان خارجی بودند. این یافته‌ها با تحلیل عمیق دیدگاه‌های نظری مدیریت استراتژیک، مطالعات سازمانی، کارآفرینی و بازاریابی و سطوح تحلیل فرد، تیم، کسب‌وکار، شبکه و نهادی تکمیل شدند.

نتیجه‌گیری: در صورتی که سازمان‌ها بخواهند مدل کسب‌وکار نوآورانه برای سازمان خود طراحی کنند در ابتدای امر پیشران‌های باید مورد نیاز مدل را درک کرده و متناسب با آن به طراحی مدل اقدام کنند.

کلیدواژه‌ها: مدل کسب‌وکار، مدل کسب‌وکار نوآورانه، پیشران‌های مدل کسب‌وکار نوآورانه، مرور نظام‌مند.

استناد: امامی اقلیمی، پگاه؛ اسفیدانی، محمدرحیم؛ سیدابوالقاسم، میرا. (۱۴۰۰). شناسایی پیشران‌های مدل کسب‌وکار نوآورانه با استفاده از یک مرور نظام‌مند. *فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی*، ۴ (۱۲)، ۴۹-۷۶.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، پردیس بین‌المللی کیش دانشگاه تهران، کیش، ایران. رایانامه: pgh_emami@ut.ac.ir

۲. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: esfidani@ut.ac.ir

۳. استادیار مدیریت دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: smira@ut.ac.ir

نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۰۵/۳۰

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۹/۰۹/۱۰

نویسنده مسئول مقاله: پگاه امامی اقلیمی

DOI: 10.22034/QJIMDO.2020.244671.1351

مقدمه

در سال‌های اخیر، مدل کسب‌وکار نوآورانه مورد توجه بسیاری از سازمان‌ها قرار گرفته است؛ این مدل مزایایی در جهت افزایش بهره‌وری، جذب و حفظ مشتریان ایجاد می‌کند (تسه^۱، ۲۰۱۰) و شامل نوعی تغییر عملی در مدل فعلی کسب‌وکار است. این تغییر به گونه‌ای است که رقبا به راحتی قادر به تقلید از آن نیستند. این دشواری تقلید ماحصل ایجاد تغییرات عملی در قسمت‌های مختلف مدل کسب‌وکار فعلی است. مدل کسب و کار نوآورانه فارغ از هر تغییری، باید با شایستگی‌های محوری و استراتژی بلندمدت یک کسب‌وکار تناسب داشته باشد (بوچرر و همکاران^۲، ۲۰۱۲). برای ایجاد مزیت رقابتی و برآوردن نیازهای مشتریان باید اصلاحاتی در مدل کسب‌وکار صورت گیرد. این اصلاحات می‌تواند چالش‌هایی برای رقبا ایجاد نماید (مگ گراث^۳، ۲۰۱۰).

از آنجایی که جهانی‌سازی و توسعه فناوری، بسیاری از صنایع، کسب‌وکارها و رفتارهای مشتریان را تغییر داده است (استامبولیس و اسکانایس^۴، ۲۰۰۳)، بقای کسب‌وکارهای مذکور در محیط رقابتی کنونی مستلزم نوعی مدل کسب‌وکار نوآورانه خواهد بود (آمبروز و اومرز^۵، ۲۰۱۷)؛ این مدل علاوه بر ایجاد مزیت رقابتی، عملکرد کسب‌وکارها را نیز بهبود می‌بخشد (کوکولی و همکاران^۶، ۲۰۱۵) و از تناسب بین گزاره ارزش کسب‌وکار و خواسته‌های مشتری به رضایت مشتری و کسب ارزش منتهی می‌شود (تسه، ۲۰۱۰؛ چسبرو^۷، ۲۰۰۷). بنابراین، وجود مدل کسب‌وکار نوآورانه (جورج و باک^۸، ۲۰۱۱) با طراحی و اجرای روش‌های کاملاً متفاوت (تسه، ۲۰۱۰؛ ولو^۹، ۲۰۱۵) برای کسب مزیت رقابتی و موفقیت کسب‌وکارها حائز اهمیت است.

گام مقدماتی طراحی مدل کسب‌وکار نوآورانه، شناسایی پیشران‌های مدل کسب‌وکار نوآورانه است. علی‌رغم تلاش محققان برای شناسایی پیشران‌های مذکور در پژوهش‌های پیشین، این کار تاکنون به صورت هماهنگ و منسجم انجام نشده است (لیندر و ویلیاندر^{۱۰}،

-
1. Teece
 2. Bucherer et al.
 3. McGrath
 4. Stamboulis & Skayannis
 5. Ambrož & Omerzel
 6. Cucculelli et al.
 7. Chesbrough
 8. George & Bock
 9. Velu
 10. Linder and Williander

(۲۰۱۷) به عبارت دیگر، آثار موجود در مورد پیشران‌های مدل کسب‌وکار نوآورانه بسیار پراکنده هستند. یکی از دلایل پراکندگی آن است که در اغلب پژوهش‌ها به پیشران‌های این مدل (از جمله فعالیت‌ها، شبکه‌ای‌سازی و همکاری، عوامل محیطی و ویژگی‌های سازمانی و...) به صورت جداگانه پرداخته شده است (اوانس و همکاران^۱، ۲۰۱۷) و دلیل دیگر آنکه اکثر محققان، مدل کسب‌وکار نوآورانه را با یک دیدگاه نظری یک رشته‌ای شامل بازاریابی یا کارآفرینی و یا مدیریت استراتژیک و... و بهره‌گرفتن از یک سطح تحلیل، (سطوحی مانند فرد، تیم یا کسب‌وکار و...) بررسی نموده‌اند (مگ‌گراث، ۲۰۱۰). بر این اساس، مسئله اصلی این مطالعه، کمبود اطلاعات مربوط به پیشران‌های مدل کسب‌وکار نوآورانه به صورت منسجم و جامع است و به این سؤال پاسخ داده می‌شود که پیشران‌های مدل‌های کسب‌وکار نوآورانه کدام هستند؟

پیشینه پژوهش

پیشینه نظری

در سال‌های اخیر مدل کسب‌وکار در هر دو حوزه پژوهشی و عملی به یک مفهوم جذاب تبدیل شده است (بلمن و همکاران^۲، ۱۹۵۷). در حالی که مفهوم مدل کسب‌وکار حضور خود را در ادبیات کسب و کار نهادینه کرده است، بسیاری از نویسندگان تفاوت‌های مدل کسب‌وکار و استراتژی را بیان کرده‌اند (آمیت و زوت^۳، ۲۰۰۱) به عنوان مثال، از دیدگاه کاسادسوس-مازانل و ریکارد^۴ (۲۰۱۰)، یک مدل کسب‌وکار بازتاب استراتژی تحقق یافته آن کسب‌وکار است. با این مفهوم از مدل کسب‌وکار، برخی از محققان مدل کسب‌وکار را ابزاری برای اجرای صحیح استراتژی‌های کسب‌وکار می‌دانند و آن را بازنمایی (نماینده) کلان از فعالیت‌های کسب‌وکار پیشنهاد می‌کنند (دهان و همکاران^۵، ۲۰۱۰). متعاقباً، کاوالکانت^۶ (۲۰۱۴) مدل کسب‌وکارها را به عنوان نماینده‌ای از فرآیندهای اصلی و مکرر کسب‌وکارها تعریف می‌کند و به طبقه‌بندی تغییرات مدل کسب‌وکار مانند ایجاد مدل کسب‌وکار، اصلاح و اتمام آن می‌پردازد. این مفهوم‌سازی مبتنی بر فرآیند و پویایی جایگزین مدل کسب‌وکار بر اساس فرآیندهای اصلی بوده است و تنها توسط چند نویسنده اتخاذ شده است. با توجه به

1. Evans et al.

2. Bellman et al.

3. Amit and Zott

4. Casadesus-Masanell and Ricart

5. Dahan et al.

6. Cavalcante

ادبیات موجود، ماهیت مدل کسب‌وکار به عنوان مجموعه‌ای از تصمیمات، فعالیت‌ها، منابع و فرایندهایی در نظر گرفته می‌شود که می‌تواند به کسب‌وکارها کمک کند تا از فرصت‌های بازار استفاده کنند و از این طریق برای خود و ذینفعان خود ارزش ایجاد نمایند. علاوه بر این، از دیدگاه روش‌شناختی، محققان معمولاً این تصمیمات را از طریق رویکردهای قیاسی اتخاذ می‌کنند. اخیراً، مفهوم متفاوتی از مدل کسب‌وکار در ادبیات به نام دیدگاه شناختی شکل گرفته است (به عنوان مثال، تسه و همکاران، ۲۰۱۰). در گذشته تسه (۲۰۱۰)، مدل کسب‌وکار را به عنوان «الگوی شناختی و نه مالی» توصیف کرد. با این وجود، این مفهوم‌سازی را بیشتر توسعه نداد.

پس از شکل‌گیری مفهوم مدل‌های کسب‌وکار، مفهوم دیگری به نام مدل کسب‌وکار نوآورانه مورد توجه مدیران گرفت. مفهوم مدل کسب‌وکار نوآورانه در روش‌ها، زمینه‌ها و رشته‌های مختلف استفاده می‌شود؛ برخی از مسیرهای تکامل بر اساس بررسی آثار قبلی قابل شناسایی هستند. تحقیقات اولیه مدل کسب‌وکار نوآورانه بر روی رابطه بین ایجاد ارزش و مدل کسب‌وکار نوآورانه تمرکز داشته‌اند. مقالات اولیه، مدل کسب‌وکار نوآورانه را به عنوان مقدمه نوآوری فنی در مدل کسب‌وکار موجود در کسب‌وکارها تصور کرده‌اند. موریس و همکاران^۱ (۲۰۰۵) اولین بار بر ماهیت تحول‌آمیز و فرآیندهای توسعه مدل کسب‌وکار تأکید کردند. پس از آن، دمیل و همکاران^۲ (۲۰۱۰) یک رویکرد تحول‌گرا برای مطالعه تکامل مدل کسب‌وکار بر اساس رویکرد پویایی اجزا ایجاد کردند که اولین بار توسط وینتر و سزولانسکی^۳ (۲۰۰۱) معرفی شده بود. این رویکرد پویا بعداً توسط چسبرو (۲۰۱۰)، سوسنا و همکاران^۴ (۲۰۱۰) و بونساک و همکاران^۵ (۲۰۱۴) دنبال شد. در مقابل، مطابق کار تسه (۲۰۱۰)، تعریف مدل کسب‌وکار نوآورانه با طراحی و معماری ایجاد، تحویل و حفظ ارزش ارتباط دارد. از نظر وی، مدل کسب‌وکار بر اساس دیدگاه مدل کسب‌وکار نوآورانه باید به صورت مداوم بازبینی شود. چیزی که توسط میتچل و کالس^۶ (۲۰۰۳)، میتچل و بروکنر کالس^۷ (۲۰۰۴) نیز بیان شده است.

-
1. Morris et al.
 2. Demil and Lecocq
 3. Winter and Szulanski
 4. Sosna et al.
 5. Bohnsack et al.
 6. Mitchell and Coles
 7. Mitchell and Bruckner Coles

چهار حوزه اصلی مورد توجه مدل کسب‌وکار نوآورانه (بازاریابی، مطالعات سازمانی، مدیریت استراتژیک و کارآفرینی)، مفهوم مدل کسب‌وکار نوآورانه را از دیدگاه‌های دیگر متمایز می‌کنند. در بازاریابی، مدل کسب‌وکار نوآورانه عمدتاً به عنوان تغییر در مشتری هدف و گزاره ارزش مرتبط با آن (دمیتریف و همکاران^۱، ۲۰۱۴؛ وو و همکاران^۲، ۲۰۱۳)؛ به عنوان یک الگوی مصرف/ توزیع جدید (باومیستر و همکاران^۳، ۲۰۱۵) و به عنوان یک مفهوم‌سازی محصول جدید مانند خدمات و محصولات تولیدی (نونون و استوربکا^۴، ۲۰۱۲؛ استوربکا و همکاران^۵، ۲۰۱۲) شناخته می‌شود. در مطالعات سازمانی، مدل کسب‌وکار نوآورانه عمدتاً به عنوان تغییری تصور می‌شود که مدیران و تیم‌های مدیریتی می‌توانند آن را از طریق یادگیری، آزمایش (به عنوان مثال، مک گرات^۶، ۲۰۱۰؛ ریندووا و کوتا^۷، ۲۰۰۱) و فعالیت‌های آزمون و خطا (به عنوان مثال، فریمن و انگل^۸، ۲۰۰۷؛ نیکولز-نیکسون و همکاران^۹، ۲۰۰۰، اوریلی و توشمان^{۱۰}، ۲۰۰۸) بیاموزند. در مقابل در مدیریت استراتژیک، مدل کسب‌وکار نوآورانه عمدتاً به عنوان معرفی راه‌های نوآورانه برای ایجاد و حفظ ارزش برای ذینفعان یک کسب‌وکار یا شبکه‌ای از کسب‌وکارها از طریق مدل کسب‌وکار مفهوم‌سازی شده است (تونگور و اینگوال^{۱۱}، ۲۰۱۴؛ زوت و آمیت، ۲۰۰۸ و ۲۰۱۰). سرانجام، در کارآفرینی، مدل کسب‌وکار نوآورانه با نوآوری‌های تحول‌آفرین و اساسی همراه است که برای به‌دست آوردن فرصت‌های جدید اقتصادی معرفی و توسعه یافته‌اند (گراسیمکو و همکاران^{۱۲}، ۲۰۱۵؛ اوسایسکی و دیوالد^{۱۳}، ۲۰۱۵، بنکه و کیبل^{۱۴}، ۲۰۱۷). همچنین، مدل‌های کسب‌وکار نوآورانه را می‌توان بر اساس سطوح مختلف تحلیل نمود؛ این سطوح شامل سطح تحلیل فرد (به عنوان مثال، کارآفرینان و کارکنان)؛ سطح تحلیل تیم (به عنوان مثال، مدیریت ارشد)؛ سطح

-
1. Dmitriev et al.
 2. Wu et al.
 3. Baumeister et al.
 4. Nenonen and Storbacka
 5. Storbacka et al.
 6. McGrath
 7. Rindova and Kotha
 8. Freeman and Engel
 9. Nicholls-Nixon et al.
 10. O'Reilly and Tushman
 11. Tongur and Engwall
 12. Gerasymenko et al
 13. Osiyevskyy and Dewald
 14. Behnke and Kibbel

تحلیل شبکه‌ای (به عنوان مثال مشارکت‌ها و کنسرسیوم‌ها) و سطح تحلیل کسب‌وکار (به عنوان مثال صنعت، بازار، بخش و جامعه) هستند (اندروینی و بتینلی^۱، ۲۰۱۷).

مقالاتی که تمرکز آن‌ها روی سطح تحلیل کسب‌وکار است در گروه‌های مختلفی قرار می‌گیرند. اولین گروه از این مقالات، رفتارهایی در سطح کسب‌وکار را در نظر گرفته‌اند که در مدل کسب‌وکار نوآورانه اتفاق می‌افتد مانند رفتارهای وابسته به مسیر کسب‌وکارهای تازه‌وارد (بنساک و همکاران^۲، ۲۰۱۴)؛ جست‌وجوی از راه دور و آزمایش همزمان (اندریس و همکاران^۳، ۲۰۱۳)؛ استفاده کسب‌وکار از آزمایشات برای بررسی گزینه‌های جدید مدل کسب‌وکار (سین فیلد^۴ و همکاران، ۲۰۱۲)؛ و انباشت منابع دانش بنیان توسط کسب‌وکار (نیر و همکاران^۵، ۲۰۱۲). گروه دوم مقالات، استراتژی‌ها و راه‌حل‌های مدل کسب‌وکار نوآورانه را در سطح کسب‌وکار و یا در طول مدل کسب‌وکار نوآورانه مانند تفکیک سازمانی واحدها (مارکیدز^۶، ۲۰۱۳) یا در طول استفاده از فناوری برای تقویت دانش مشتری به عنوان پیش‌رانه مدل کسب‌وکار نوآورانه (وو و همکاران، ۲۰۱۳؛ تانگور و انگوال^۷، ۲۰۱۴) و یا اجرای یک منطق غالب در سطح کسب‌وکار برای تسریع مدل کسب‌وکار نوآورانه در نظر گرفته‌اند (ماگیلو و اسپورو^۸، ۲۰۱۳). گروه سوم، فعالیت‌های طراحی در سطح کسب‌وکار را بررسی می‌کنند: به عنوان مثال، طراحی فرم‌های جدید سازمانی و چگونگی تأثیر طراحی مدل کسب‌وکار مبتنی بر نوآوری بر عملکرد کسب‌وکارهای کارآفرینی (زوت و آمیت، ۲۰۰۷)، پیشینه‌های طراحی مدل کسب‌وکار (زوت و آمیت، ۲۰۱۳) و چالش‌های مربوط به طراحی و اجرای سرمایه‌گذاری‌های جدید مربوط به مدل کسب‌وکار (گراسایمنکو و همکاران^۹، ۲۰۱۵). مقالاتی که تمرکز آن‌ها روی سطح تحلیل فردی است، بر روی افرادی تمرکز می‌کنند که عمدتاً بخشی از تیم مدیریت بوده یا کارآفرین هستند. گروه اول این مقالات به این موضوع می‌پردازند که چگونه ابتکارات مدیریتی (کوالکانته، ۲۰۱۴) فرآیندهای شناختی مدیریتی (آسپارا و همکاران^{۱۰}، ۲۰۱۳)، ویژگی‌های فردی مدیران بر روی مدل کسب‌وکار نوآورانه تأثیر می‌گذارد (گیو و

-
1. Andreini & Bettinelli
 2. Bohnsack et al.
 3. Andries et al.
 4. Sinfield et al.
 5. Nair et al.
 6. Markides
 7. Tongur and Engwall
 8. Maglio and Spohrer
 9. Gerasymenko et al.
 10. Aspara et al.

همکاران^۱، ۲۰۱۳). یک جریان تحقیق دیگر بر روی پیشینه‌های شناختی اهداف مدیریتی برای پذیرش استراتژی‌های نوآوری تحول‌آفرین مدل کسب‌وکار متمرکز است (اوسیوسکای و دیوالد^۲، ۲۰۱۵). در همین راستا و با در نظر گرفتن کارآفرین به عنوان واحد تحلیل، کرومر و همکاران^۳ (۲۰۱۵)، استراتژی‌های مدیریت مدل کسب‌وکار را در نظر گرفتند که توسط کارآفرینان اجرا می‌شود. گروه دوم مقالات از رهبران به عنوان واحد تجزیه و تحلیل خود استفاده کرده‌اند: مانند مقاله انگل^۴ (۲۰۱۱) به عنوان نقش مسئولان ارشد فناوری در اجرای مدل کسب‌وکار نوآورانه، چگونگی آزمایش مدل کسب‌وکار توسط رهبران (تولنمکی و ولیکامنگاش^۵، ۲۰۱۱)، عوامل اصلی موفقیت رهبران در پیاده‌سازی مدل کسب‌وکار (گیسن و همکاران^۶، ۲۰۱۰)، کشف چگونگی ایجاد راه‌های جدید توسط رهبران مشاغل برای سازگاری مدل کسب‌وکار نوآورانه خود (پوله و چمپمن^۷، ۲۰۰۶) و نحوه شکل‌گیری مهارت‌های رهبری که مدل کسب‌وکار نوآورانه را هدایت می‌کند (دشچمپس^۸، ۲۰۰۵). گروه سوم مقالات، فرایندهای یادگیری افراد را در نظر گرفته‌اند. برای مثال بررسی ابزارهای آموزشی (گیروترا و نتسین^۹، ۲۰۱۳)، چگونگی ایجاد مدل کسب‌وکار نوآورانه از طریق فرایندهای شناخت مولد (مارتینز و همکاران^{۱۰}، ۲۰۱۵)، رفتارهای اصلی یادگیری (سانز-ولاسکو و سایموندسون^{۱۱}، ۲۰۰۸)، اهمیت یادگیری آزمون و خطا (سوسنا و همکاران، ۲۰۱۰) و استفاده از تفکر سیستم‌ها و اهمیت چرخه‌های یادگیری (کیورا و همکاران^{۱۲}، ۲۰۱۴).

در سطح تحلیل شبکه، گروه اول مقالات، شبکه‌ها را به عنوان پیشران، زمینه یا تسهیل‌کننده مدل کسب‌وکارها در نظر می‌گیرند برای مثال پالو و تهتینن^{۱۳} (۲۰۱۳) مسائل جالب مربوط به توسعه یک مدل کسب‌وکار شبکه‌ای برای ظهور خدمات مبتنی بر فناوری را کشف کردند، درحالی‌که چانگ و همکارانش^{۱۴} (۲۰۰۴) به این موضوع پرداختند که چگونه یک شرکت شبکه‌ای برای منابع جهانی، مدل کسب‌وکار نوآورانه را تولید می‌کند. نمونه‌های

-
1. Guo et al.
 2. Osiyevskyy et al.
 3. Chroner et al.
 4. Engel
 5. Tuulenmäki and Välikangas
 6. Giesen et al.
 7. Pohle and Champman
 8. Deschamps
 9. Girotra and Netessine.
 10. Martins et al.
 11. Sanz-Velas.co and Saemundsson
 12. Kiura et al.
 13. Palo & Tähtinen
 14. Chung et al.

دیگر شامل مقاله لیندگرن و همکاران^۱ (۲۰۱۰) در مورد توسعه مدل کسب‌وکارهای جدید از طریق شبکه‌ها با توجه به چالش‌های مربوط به آن و مسائل نوظهور است. گروه دوم مقالات، مسائل مرتبط با همکاری را مطرح کردند. برای مثال چسبرو و شوارتز^۲ در مورد چگونگی ایجاد مدل کسب‌وکار نوآورانه از طریق توسعه مشترک شرکا مطالعه کردند (چسبرو و شوارتز، ۲۰۰۷؛ مونیوس و برگقویست^۳، ۲۰۱۵). گروه سوم، مسائل نوظهور را مطرح کرده‌اند برای مثال موضوعات جدید مربوط به مدل کسب‌وکار نوآورانه و شبکه‌هایی مانند مدل کسب‌وکار نوآورانه مبتنی بر سایت‌های شبکه‌های اجتماعی (شین^۴، ۲۰۱۴) یا چالش‌های مدل کسب‌وکار نوآورانه در زمینه ظهور اینترنت اشیاء (وسترلوند و همکاران^۵، ۲۰۱۴)، توسعه تجارت اجتماعی (یونوس و همکاران^۶، ۲۰۱۰) یا پیامدهای مدل کسب‌وکار نوآورانه برای سرمایه‌گذاری در سرمایه اجتماعی و مرزهای سازمانی (اسپکتور^۷، ۲۰۱۳).

مقالاتی که تمرکز آن‌ها روی سطح تحلیل نهادی است به طور ضمنی یا صریح به این موضوع می‌پردازند که چگونه نیروهای خارجی باعث ایجاد، تعامل یا مداخله در مدل کسب‌وکار نوآورانه می‌شوند. گروه اول این مقالات، محتوای جغرافیایی را مورد بررسی قرار دادند. به طور مثال، لئو و جیانگ^۸ (۲۰۱۳) یک حوزه منحصربه‌فرد در چین را مطالعه کردند. گروه دوم، محتوای صنعتی را مورد بررسی قرار دادند. برای مثال هوانگ و کریستنسن^۹ (۲۰۰۸) بر صنعت بهداشت بر این موضوع تمرکز کردند که چگونه نوآوری باید در فن‌آوری تحول‌آفرین در انواع مختلف مدل کسب‌وکار نوآورانه ادغام شود. همچنین، مالهورتا^{۱۰} بازار تجارت الکترونیک را به عنوان یک سطح از تجزیه و تحلیل در نظر گرفت (مالهورتا، ۲۰۰۲). گروه سوم مقالات، تغییر ساختار صنعتی را مورد بررسی قرار دادند. برای مثال گامباردلا و مک‌گahan^{۱۱} (۲۰۱۰) به بررسی این موضوع پرداختند که چگونه تحول مدل کسب‌وکار نوآورانه و ساختار صنعت، هدف کلی فناوری و پیامدهای احتمالی در سطح بخش و کسب‌وکار را هدایت می‌کند. گروه چهارم مقالات، محتوای فرهنگی را مورد بررسی قرار

1. Lindgren et al.
2. Chesbrough and Schwartz
3. Monios and Bergqvist
4. Shin
5. Westerlund et al.
6. Yunus et al.
7. Spector
8. Liu and Jiang
9. Hwang and Christensen
10. Malhotra
11. ambardella and McGahan

دادند برای مثال بیرکین و همکاران^۱ (۲۰۰۹) بیان کردند که باید علاوه بر موضوعات فنی و مدیریتی، موضوعات اجتماعی و ارزشی نیز در مدل کسب‌وکار نوآورانه در نظر گرفته شود. مقالاتی که تمرکز اصلی آن‌ها روی سطح تحلیل تیم است، تیم مدیریت یا تیم اعضای کسب‌وکار را بررسی می‌نمایند. برخی از این مقالات بیان نمودند که ویژگی‌های سطح تیم مانند همکاری با استفاده از الگوهای مدل کسب‌وکار بصری دیجیتال افزایش می‌یابد و این مصنوعات باعث کاهش خلاقیت و تمایل به اتخاذ ایده تولید شده مدل کسب‌وکار نوآورانه می‌شود. دوز و کوسنن^۲ (۲۰۱۰) چابکی استراتژیک (توانایی توسعه مدل کسب‌وکار نوآورانه) را به‌عنوان اثر متقابل مدیریت ارشد در بین سه فراقابلیت حساسیت استراتژیک، وحدت رهبری و میزان دسترس‌پذیر بودن منابع توصیف می‌کنند. جمع‌بندی مطالب فوق در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. جمع‌بندی مقالات براساس سطوح تحلیل مختلف

نویسندگان	تمرکز اصلی	سطح تحلیل
بنساک و همکاران (۲۰۱۴)، اندریس و همکاران (۲۰۱۳)، سین فیلد و همکاران (۲۰۱۲)، نیر و همکاران (۲۰۱۲)، مارکیدز (۲۰۱۳)، وو و همکاران (۲۰۱۳)، تانگور و انگوال (۲۰۱۴)، ماگیلو و اسپورو (۲۰۱۳)، زوت و آمیت (۲۰۰۷)، زوت و آمیت (۲۰۱۳)، گراسایمنکو و همکاران (۲۰۱۵)	در نظر گرفتن رفتارهایی در کسب‌وکار که در مدل کسب‌وکار نوآورانه اتفاق می‌افتد، در نظر گرفتن استراتژی‌ها و راه‌حل‌های مدل کسب‌وکار نوآورانه در سطح کسب‌وکار و یا در طول مدل کسب‌وکار نوآورانه به عنوان پیشران یا منطق	کسب‌وکار
کاوالکانتی (۲۰۱۴)، اسپارا و همکاران (۲۰۱۳)، گیو و همکاران (۲۰۱۳)، اوسیوسکای و دیوالد (۲۰۱۵)، کروئر و همکاران (۲۰۱۵)، انگل (۲۰۱۱)، تولنمکی و ولیکامنگاش (۲۰۱۱)، گیسن و همکاران (۲۰۱۰)، پوله و چمپن (۲۰۰۶)، دشچمپس (۲۰۰۵)، گیروترا و نتسین (۲۰۱۳)، مارتینز و همکاران (۲۰۱۵)، سانز-ولاسکو و سایموندسون (۲۰۰۸)، سوسنا و همکاران (۲۰۱۰)، کیورا و همکاران (۲۰۱۴)	تمرکز بر روی افرادی که عمدتاً بخشی از تیم مدیریت بوده یا کارآفرین هستند	فرد
پالو و تهتینن (۲۰۱۳)، چانگ و همکارانش (۲۰۰۴)، مقاله لیندگرن و همکاران (۲۰۱۰)، چسبرو و شوارتز (۲۰۰۷)	در نظر شبکه‌ها به عنوان پیشران، زمینه یا تسهیل‌کننده	شبکه

1. Birkin et al.

2. Doz and Kosonen

مدل کسب و کارها، مورد بررسی قرار دادن محتوای صنعتی، مطرح کردن مسائل نوظهور	مونیوس و برگقویست (۲۰۱۵)، شین (۲۰۱۴)، وسترلود و همکاران (۲۰۱۴)، یونوس و همکاران (۲۰۱۰)، اسپکتور (۲۰۱۳)
بررسی چگونگی تعامل یا مداخله نیروهای خارجی در مدل کسب و کار نوآورانه	لئو و جیانگ (۲۰۱۳)، هوانگ و کریستنسن (۲۰۰۸)، مالهورتا، (۲۰۰۲)، گامباردلا و مک گاهان (۲۰۱۰)، بیرکین و همکاران (۲۰۰۹)
بررسی تیم مدیریت یا تیم اعضای کسب و کار	دوز و کوسنن (۲۰۱۰)

روش‌شناسی پژوهش

مرور نظام‌مند به بررسی وضعیت جدید در مورد یک موضوع خاص پژوهشی یا سؤال پژوهش می‌پردازد و برای پژوهش‌های بیشتر پیشنهادهایی را ارائه می‌دهد (فرنک و هاتاکی^۱، ۲۰۱۴). مرور نظام‌مند به طور گسترده‌ای به عنوان مرور شواهد با کیفیت بالا در نظر گرفته می‌شوند، زیرا به اجرای تعدادی از روش‌هایی نیاز دارند که می‌توانند سوگیری و خطا را به حداقل برسانند (ترنفلد و همکاران^۲، ۲۰۰۳). ارزش یک مرور نظام‌مند شامل بررسی تمام منابع، توصیف و توجیه کاری است که انجام شده است (فینک^۳، ۲۰۱۰). هنگامی که مشخص شود یک موضوع خاص یا حوزه‌ای پژوهشی یا مطالعاتی از دیدگاه نظری از قبیل روش‌ها و محتوا ناهمگن هستند، مرور نظام‌مند می‌تواند بسیار مفید باشد. اصول اساسی مرور نظام‌مند شامل شفافیت (سورپه و همکاران^۴، ۲۰۰۵)، وضوح (ترنفلد و همکاران، ۲۰۰۳)، یکپارچه‌سازی مجامع تحقیق و کارآزمایی^۵ (لزور و همکاران^۶، ۲۰۰۴)، برابری (پیتاوی و همکاران^۷، ۲۰۰۴)، قابلیت دسترسی، پوشش گسترده و تحلیل است. در این پژوهش به منظور انجام مرور نظام‌مند از فرایند سه مرحله‌ای ترنفلد و همکاران (۲۰۰۳) شامل برنامه‌ریزی (شامل هدف‌گذاری، تهیه طرح پیشنهادی و ایجاد پروتکل)، اجرا (شامل مرحله جستجو، انتخاب و حذف منابع و تجزیه و تحلیل اطلاعات) و گزارش استفاده شد.

پس از هدف‌گذاری پژوهش، سؤال اصلی آن مشخص گردید؛ این سؤال عبارت است از اینکه پیش‌رانه‌های مدل‌های کسب و کار نوآورانه کدامند؟ برای ایجاد پروتکل، طبق نظر گاف

1. Frank and Hatak
2. Tranfield et al.
3. Fink
4. Thorpe et al.
5. Unification of research and practitioner communities
6. Leseure et al.
7. Pittaway et al.

و همکاران^۱ (۲۰۱۲)، مرور نظام‌مند شامل سه فعالیت مهم شناسایی و توصیف پژوهش‌های مرتبط، ارزیابی انتقادی گزارش‌های تحقیقی قبلی به شیوه نظام‌مند و کنار هم قرار دادن یافته‌ها به صورت گزارش منسجم است. هدف این ترکیب، ادغام یافته‌های مطالعات مختلف برای پاسخ به پرسش پژوهش است.

در این مرور نظام‌مند، از یک راهبرد جستجوی گسترده برای شناسایی شواهد استفاده شده است (گاف و همکاران، ۲۰۱۲). در تحقیقات مدیریت، ارزیابی ارتباط مقالات موجود در یک مرور نظام‌مند یک کار چالش برانگیز است (ترنفلد و همکاران، ۲۰۰۳). به همین دلیل، فقط مقالات ۲۰ سال اخیر در مجله‌های علمی - محور و داوری همتا^۲ در گوگل و مجموعه‌ای از بانک‌های اطلاعاتی^۳ مورد بررسی قرار گرفت. بانک اطلاعاتی ای‌بی‌آی پروکوئست^۴ دارای بیشترین پوشش و همراه با کارایی و دسترسی کامل به مقاله بود.

در این پژوهش از کلمات کلیدی مختلفی به منظور جستجوی مقالات استفاده شده است. در نهایت، مجموعه‌ای از کلمات کلیدی و معیارهای حذف انتخاب شدند و در بانک‌های اطلاعاتی الکترونیکی جستجو شدند. در این پژوهش، فقط از مقالات مربوط به مجلات علمی محور و داوری همتا و مقالات تجربی و مفهومی و مروری استفاده شد و مقالات دارای ویژگی‌های زیر حذف شدند؛ مطالعاتی که بر مدل کسب‌وکار بیشتر از نوآوری مدل کسب‌وکار متمرکز شده‌اند، مطالعاتی که بیان‌کننده نوآوری در مدل کسب‌وکار در عنوان و چکیده هستند بدون اینکه در درجه اول بر روی آن متمرکز باشند، تحقیقات منتشر شده در کنفرانس‌ها، مقالاتی که در مورد آموزش مدل کسب‌وکار یا تکنیک‌های تحقیق بحث می‌کنند، مطالعات موردی برای اهداف آموزشی و در نهایت منابع فارسی منتشره در فصلنامه‌های غیر تخصصی.

این روند برای مقالات شامل ۱۶ رشته جستجو بود و در نهایت ۵۵۳ استناد ایجاد کرد که ۱۵۱ مورد آن به دلیل تکرار حذف شدند. همچنین دو مقاله با نویسندگان ناشناس، سه عنوان مطالعه موردی آموزشی، سه مقاله با متن غیر انگلیسی و همچنین ۵ مقاله گزارشی حذف شدند و نمونه‌ای از ۳۸۹ استناد تهیه شد. با توجه به مطالعات سورپه و همکاران (۲۰۰۵)، عناوین، چکیده‌ها و مقالات مطالعه شدند و به سه دسته طبقه‌بندی شدند؛ دسته «الف» مطالعاتی را شامل می‌شد که کاملاً مرتبط بودند. دسته «ب» مطالعاتی را شامل می‌شد که ارتباط آن‌ها در ابتدا مشخص نبود. و دسته «ج» مطالعاتی را شامل می‌شد که مرتبط نبودند.

1. Gough et al.

2. Practitioner And Academic Peer-Reviewed Journals

3. Scopus, Ebsco, Abi Proquest Complete, Web Of Science

4. ABI Proquest

پس از گردآوری منابع، منابعی که در دسته‌های «ب» و «ج» قرار گرفتند از ادامه فرایند مرور نظام‌مند کنار گذاشته شدند و منابعی که در دسته «الف» قرار گرفتند، در دسته‌بندی‌های مختلف توصیف شدند. ۱۶۰ مقاله در مجلات متنوعی از رشته‌های مختلف اعم از استراتژی تا نوآوری و از جمله بازاریابی، کارآفرینی، مطالعات سازمانی و در مجلات عملی محور منتشر شده بود. مجلات فعال‌تر در استقبال از مقالات مربوط به مدل کسب‌وکار نوآورانه شامل موارد زیر بود؛ استراتژی و رهبری (منتشر شده توسط Emerald)، مجله بین‌المللی مدیریت نوآوری (منتشر شده توسط World Scientific)، برنامه‌ریزی طولانی‌مدت (منتشر شده توسط Elsevier) و مدیریت فناوری تحقیق (منتشر شده توسط Industrial Research Institute). همه این انتشارات در Scopus ذکر شده و از استحکام علمی نسبتاً خوبی برخوردار هستند. رشته‌های جستجو و اقدامات انجام شده روی آن‌ها در جدول ۱ نشان‌داده شده است.

جدول ۲. نتایج جستجوی کلمات کلیدی

کل	یافتن در عنوان	یافتن در چکیده	کلمات کلیدی به کار برده شده
۲۴۸	۸۵	۱۶۳	«مدل کسب‌وکار نوآورانه *» یا «نوآوری * مدل کسب‌وکار»
۳۸	۱۵	۲۵	«تغییر مدل کسب‌وکار *» یا «تغییر * مدل کسب‌وکار»
۶	۱	۵	«جدیدهای مدل کسب و کار *» یا «جدید * مدل کسب و کار»
۰	۰	۰	«پیشرفت مدل کسب‌وکار *» یا «پیشرفت * مدل کسب و کار»
۰	۰	۰	«بهبود مدل کسب‌وکار *» یا «بهبود * مدل کسب‌وکار»
۳	۲	۱	«تجدید مدل کسب‌وکار *» یا «تجدید * مدل کسب‌وکار»
۸	۵	۳	«تبدیل مدل کسب‌وکار *» یا «تبدیل * مدل کسب‌وکار»
۲۹	۵	۲۴	«توسعه مدل کسب‌وکار *» یا «توسعه * مدل کسب‌وکار»
۴	۱	۳	«آزمون مدل کسب‌وکار *» یا «آزمایش * مدل کسب‌وکار»
۱۵	۴	۱۱	«تکامل مدل کسب‌وکار *» یا «تکامل * مدل کسب‌وکار»
۰	۰	۰	«ارتقا مدل کسب‌وکار *» یا «ارتقاء * مدل کسب‌وکار»
۰	۰	۰	"پیشرفت مدل کسب‌وکار * " یا "پیشرفت * مدل کسب‌وکار»
۱۳۶	۱۴	۱۲۲	"مدل جدید کسب‌وکار * " یا "مدل * جدید * کسب‌وکار»
۵۲	۱۰	۴۲	«طراحی مدل کسب‌وکار *» یا «طراحی * مدل کسب‌وکار»
۱	۰	۱	«تحول مدل کسب‌وکار *» یا «تحول * مدل کسب‌وکار»
۱۳	۱	۱۲	«اخلاقیت مدل کسب‌وکار *» یا «اخلاقیت * مدل کسب‌وکار»
۵۵۳	۱۴۳	۴۱۰	جمع
۵۵۳ (جمع کل) - ۱۵۱ (تکرار) - ۱۳ (حذف) = ۱۴۳			تکرار = ۱۵۱ و حذف = ۱۳
ج = ۱۴۶	ب = ۸۶	الف = ۱۶۰	مقالات کل الف، ب، ج

مرور نظام‌مند در پژوهش حاضر نشان داد که در سال‌های اخیر چندین روش برای مطالعه پدیده مدل کسب‌وکار مورد استفاده قرار گرفته است. این روش‌ها را می‌توان به دو

دسته اصلی تقسیم کرد: روش‌های کیفی و کمی. روش‌های کیفی شامل مطالعات موردی، مطالعات چند موردی، مطالعات موردی طولی و استفاده از ابزار مصاحبه‌ها است در حالی که روش‌های کمی شامل بررسی‌ها، آزمایش‌ها و تجزیه و تحلیل آماری داده‌های ثانویه است. ۸۵ مقاله از ۱۶۰ مقاله موجود در این مطالعه از روش مطالعه موردی و مصاحبه در تحقیق خود استفاده کرده بودند. ۲۳ مقاله شامل تجزیه و تحلیل کمی بودند. ۶ مقاله با تمرکز بر بررسی ادبیات مدل کسب‌وکار و مطالعات مفهومی بود، ۲۴ مقاله حالت تجربی^۱ داشته و هدف آن مشارکت در ادبیات دانشگاهی مدل کسب‌وکار نبوده و ۲۲ مقاله روش تحقیق صریح و مشخص شده‌ای نداشتند.

در مرور نظام‌مند این پژوهش، از روش تحلیل مضمون براون و کلارک (۲۰۰۶) استفاده شده است. تجزیه و تحلیل مضمون روشی برای شناسایی، تجزیه و تحلیل و گزارش مضامین حاصل از داده‌ها است (براون و کلارک^۲، ۲۰۰۶). در یک مرور نظام‌مند، مضامین اصلی مفاهیمی هستند که یک مقاله روی آن‌ها ساخته می‌شود و در سؤالات پژوهش، تعاریف، اندازه‌گیری‌ها و نتایج بیان می‌شود (جونز و همکاران^۳ ۲۰۱۱؛ تورپ و همکاران^۴، ۲۰۰۵). تحلیل مضمون ابزاری مفید و بسیار مؤثر برای درک مدل کسب‌وکار و زمینه‌های اصلی مرتبط با آن است. در تحلیل مضمون این پژوهش، محقق ابتدا با بازخوانی مکرر آثار موجود در خصوص مدل کسب‌وکار نوآورانه با داده‌ها آشنایی پیدا کرد، سپس کدهای اولیه را ایجاد نمود، پس از آن به جستجو و بازبینی و نام‌گذاری مضامین پرداخت و پس از آن نسبت به تحلیل مضامین اقدام نمود.

یافته‌های پژوهش

برای تجزیه و تحلیل داده‌های موجود از روش تحلیل تم استفاده شد به صورتی که گزاره‌های معنادار از مقالات مطالعه شده استخراج و به کدهای اولیه تبدیل شدند و سپس به هر کدام از کدهای اولیه یک مضمون فرعی نسبت داده شد و پس از آن نیز به مجموعه‌ای از مضامین فرعی یک مضمون اصلی نسبت داده شد. تمامی این مضامین پیشرانه‌های مدل کسب‌وکار نوآورانه هستند. مضامین پیشرانه‌های مدل کسب‌وکار نوآورانه شامل ۵ مضمون

1. Empirical.
2. Braun and clarke
3. Jones et al.
4. Thorpe et al.

فعالیت‌های سازمانی، ذینفعان خارجی، عوامل محیطی، ویژگی‌های سازمانی و خدمات در جدول ۲ مشاهده می‌شود.

جدول ۳. مضامین پیش‌رانه‌های مدل کسب‌وکار نوآورانه

مضامین اصلی	مضامین فرعی	کدهای اولیه
فعالیت‌های سازمانی	مدیریت دانش	<ul style="list-style-type: none"> • شرکت‌ها باید برای ایجاد یک مدل کسب‌وکار نوآورانه از اقداماتی مانند خلق دانش و کمک به تسهیم آن استفاده کنند. • دانش و خلق آن، مدل کسب‌وکار نوآورانه را از نظر عملکرد مورد بررسی قرار می‌دهد • سازمان‌هایی که به دانش اهمیت می‌دهند و سهم قابل قبولی را در تسهیم آن بر عهده دارند در طراحی مدل کسب‌وکار نوآورانه موفق‌تر هستند
	لزوم استفاده از کارآفرینی سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> • سازمان‌ها می‌توانند از طریق استفاده از اصول کارآفرینی سازمانی به یک مدل کسب‌وکار نوآورانه برسند. • کارآفرینی سازمانی در طراحی مدل کسب‌وکار نوآورانه اهمیت ویژه‌ای دارد
	نوآوری‌های فنی	<ul style="list-style-type: none"> • نوآوری در تکنولوژیکی از راه‌های دستیابی به یک مدل کسب‌وکار نوآورانه هستند. • مسائل فنی در طراحی مدل کسب‌وکار نوآورانه نیاز به به‌روزرسانی دارند
	طراحی مدل کسب‌وکار نوآورانه	<ul style="list-style-type: none"> • یکی از عوامل مهم به منظور دستیابی به یک مدل کسب‌وکار نوآورانه، اهمیت نقش و شیوه‌های طراحی مدل کسب‌وکار است. • مطالعه شیوه‌های طراحی باید در دستور کار سازمان‌ها قرار بگیرد
	بازاریابی	<ul style="list-style-type: none"> • مدیریت دانش مشتری، تحلیل بازار و رویکردهای بازار منجر به ایجاد یک مدل کسب‌وکار نوآورانه را می‌شود. • استفاده از شیوه‌های بازاریابی نوین از ملزومات یک مدل کسب‌وکار نوآورانه محسوب می‌شود
	لزوم تداوم در یادگیری	<ul style="list-style-type: none"> • آزمایش، یادگیری سازمانی و آزمون و خطا به ایجاد یک مدل کسب‌وکار نوآورانه کمک می‌کند. • کارکنان باید همواره در حال یادگیری باشند
	حسابداری	<ul style="list-style-type: none"> • سیستم‌های هزینه‌یابی در ایجاد یک مدل کسب‌وکار نوآورانه مؤثر است. • نیاز است تا بودجه‌ای به طراحی مدل کسب‌وکار نوآورانه اختصاص یابد • باید اقداماتی درخصوص شناسایی هزینه‌های آتی سازمان برای ایجاد تغییرات احتمالی در مدل فعلی انجام شود
	مسئولیت	<ul style="list-style-type: none"> • اقدامات مسئولیت سازمانی به شکلی قابل توجه بر مدل کسب‌وکار

<p>نوآوری تأثیر می‌گذارد.</p> <ul style="list-style-type: none"> • توجه به اخلاق کسب‌وکار و الزامات آن از مسائل اصلی است که باید مورد توجه سازمان قرار بگیرد • توجه به حقوق افراد و کارکنان از ملزومات طراحی مدل کسب‌وکار نوآورانه است 	اجتماعی سازمانی	
<ul style="list-style-type: none"> • همکاری در دستیابی به مدل‌های کسب‌وکاری جدید نقش دارد. • هم‌رقابتی یکی از عوامل مؤثر بر دستیابی به مدل‌های کسب‌وکاری جدید است. 	شراکت	
<ul style="list-style-type: none"> • شرکت‌های سرمایه‌گذاری خطر پذیر در تغییر مدل‌های کسب‌وکار شرکت‌های تازه تأسیس تأثیرگذار هستند. • مدل‌های کسب‌وکار نوآورانه نیاز به سرمایه‌گذاری دارند که گاهی می‌تواند مخاطره‌آمیز باشد. 	سرمایه‌گذاری مخاطره‌آمیز	ذینفعان خارجی
<ul style="list-style-type: none"> • تأثیر قدرت و نفوذ ذی‌نفعان متعدد بر مدل کسب‌وکار نوآورانه بیشتر از حالتی است که تنها یک ذی‌نفع وجود داشته باشد. • کارمندان از یک ظرف و مشتریان از طرف دیگر به عنوان ذی‌نفع به حساب می‌آیند و مدل نهایی سازمان باید خواسته‌های هر دو گروه را در نظر بگیرد 	لزوم وجود ذینفعان متعدد	
<ul style="list-style-type: none"> • ایجاد فرصت‌هایی برای دوام پایداری یکی از عوامل محرک مدل کسب‌وکار نوآورانه است. • محیط آشفته در طراحی مدل کسب‌وکار نوآورانه اختلال ایجاد می‌کند • تغییرات مداوم در محیط از عوامل بازدارنده مدل کسب‌وکار نوآورانه به شمار می‌آید 	پایداری محیط	عوامل محیطی
<ul style="list-style-type: none"> • فرهنگ یکی از عوامل تأثیرگذار و ابتدایی در تغییر مدل کسب‌وکار است • فرهنگ تفکر حاکم بر سازمان بوده و حاصل اعتقادات و نگرش‌های مدیرعامل سازمان است • افراد یک سازمان می‌توانند به واسطه فرهنگ سازمان، مدل کسب‌وکار سازمان را تغییر دهند 	زمینه‌های فرهنگی	
<ul style="list-style-type: none"> • فرآیندهای شناختی مدیران ارشد و ویژگی‌های فردی، از محرک‌های اصلی مدل کسب‌وکار نوآورانه هستند. • مدیران رده بالای سازمان نق مخمی در ارتقا مدل کسب‌وکار فعلی سازمان دارند 	مدیریت ارشد	ویژگی‌های سازمانی
<ul style="list-style-type: none"> • قابلیت‌های رهبری، امکان ایجاد شتاب، تجدید و تغییر را در مدل 	قابلیت‌های	

<ul style="list-style-type: none"> • کسب‌وکار فراهم می‌کند. • توانایی‌های سازمانی اعم از توانایی‌های فنی و موارد دیگر در بخش‌های مختلف فرایند طراحی مدل کسب‌وکار نوآورانه را تسریع می‌کند 	سازمانی	
<ul style="list-style-type: none"> • مسیر به عنوان یکی از عوامل تأثیرگذار بر مدل کسب‌وکار نوآورانه شناخته می‌شود. • مشخص کردن مراحل طراحی مدل و پایبندی به آن از الزامات یک مدل کسب‌وکار نوآورانه است 	وابستگی به مسیر کاری	
<ul style="list-style-type: none"> • احترام، بین اعضای گروه بر مدل کسب‌وکار نوآورانه تأثیر می‌گذارد. • هماهنگی باید به عنوان یک اصل در سازمان و در تمامی گروه‌های آن پیاده‌سازی شود • طراحی مدل کسب‌وکار نوآورانه نیاز به همکاری مداوم و به صورت پویا دارد 	پویایی گروه	
<ul style="list-style-type: none"> • هم‌آفرینی ارزش به عنوان یکی عوامل محرک در ایجاد مدل کسب‌وکار نوآورانه به شمار می‌شود. • نوآوری در مدل کسب‌وکار به معنای ایجاد یک تغییر در خدمات به منظور برطرف کردن نیاز مشتریان و رفع مشکلات آنان است • سازمان‌ها به منظور طراحی بهتر مدل کسب‌وکار نوآورانه نیاز دارند تا در ارائه خدمات خود ابتکار بیشتری به خرج دهند 	منطق غالب خدمات	خدمات
<ul style="list-style-type: none"> • تغییر در مدل کسب‌وکار از محصول محور به یک مدل خدمات محور نوعی نوآوری محسوب می‌شود. • مشخص کردن نوع خدمات ارائه شده و همچنین جمعیت هدف دریافت کننده این خدمات از الزامات یک مدل کسب‌وکار نوآورانه است 	جهت‌گیری خدمات	

فعالیت‌های سازمانی، اولین مضمون اصلی پیشران‌های مدل کسب‌وکار نوآورانه است و نشان‌دهنده مسیری است که مدل کسب‌وکار نوآورانه به پدیده نزدیک می‌شود و عمدتاً بر فعالیت‌هایی متمرکز است که سازمان‌ها برای مدل کسب‌وکار نوآورانه خود انجام می‌دهند. این فعالیت‌ها به کار افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها برای دستیابی به مدل کسب‌وکار نوآورانه مربوط است. تمرکز روی تلاش‌ها و فعالیت‌های آگاهانه‌ای که می‌تواند به ایجاد مدل کسب‌وکار نوآورانه منجر شود، به این پیشران‌ها مربوط است. در این مرور نظام‌مند فعالیت‌هایی به عنوان مضامین فرعی شناسایی شدند که به ایجاد مدل کسب‌وکار نوآورانه

منجر می‌شود. این مضامین فرعی عبارت‌اند از؛ مدیریت دانش (مالهورتا^۱، ۲۰۰۲)، کارآفرینی شرکتی (میچالسکی^۲، ۲۰۰۳)، نوآوری (کاولکاتنه، ۲۰۱۳، گامباردلا و مک‌گهان^۳، ۲۰۱۰، هوانگ و کیریستنس^۴، ۲۰۰۸ اسواتمن و همکاران^۵، ۲۰۰۶)، طراحی (تریمی و بریگال-میرابنت^۶، ۲۰۱۲، زوت و آمیت، ۲۰۰۷)، بازاریابی (به عنوان مثال، لی و هو^۷، ۲۰۱۰)، یادگیری (به عنوان مثال، سوسنا و همکاران^۸، ۲۰۱۰)، حسابداری (هوانگ و همکاران^۹، ۲۰۱۲) و مسئولیت اجتماعی سازمانی (دیکسون و چانگ^{۱۰}، ۲۰۱۵؛ مورگان^{۱۱}، ۲۰۱۵). از این میان، بیشترین مضامین شامل بازاریابی، یادگیری و نوآوری است.

مضمون اصلی دوم، ذینفعان خارجی است. مطالعات درون این مضمون مانند شراکت، سرمایه‌گذاری مخاطره‌آمیز و ذینفعان متعدد توصیف می‌کنند که چگونه مدل کسب‌وکار نوآورانه باعث هدایت روابط کسب‌وکارها می‌شود. بیشتر مقالات این موضوع بر مفهوم شراکت متمرکز شده و نشان می‌دهد که مدل کسب‌وکار نوآورانه تحت تأثیر ایجاد شراکت شبکه‌ای (لیندگرن و همکاران، ۲۰۱۰، نگ و همکاران^{۱۲}، ۲۰۱۳) و تکنولوژیک برای ایجاد همکاری مشترک (چسبرو، ۲۰۰۷) و همچنین همکاری تکنولوژیک بین کسب‌وکارهای رقیب (ریتاللا و سینو^{۱۳}، ۲۰۱۴) است. کسب‌وکارها با سرمایه‌گذاری‌های مخاطره‌آمیز تأثیر مثبتی بر ریسک‌های اولیه‌ای می‌گذارند که مدل‌های کسب‌وکار ایجاد می‌کنند. به‌طور کلی، دیدگاه مبتنی بر وجود ذینفعان متعدد درباره مدل کسب‌وکار، تأثیر روابط با چندین ذینفع مانند دولت، دانشگاهیان، صنعت و بخش‌های نوآوری در مدل کسب‌وکار نوآورانه را نشان می‌دهد (میلر و همکاران^{۱۴}، ۲۰۱۴).

مطالعات مربوط به مضمون اصلی سوم یعنی عوامل محیطی، چگونگی پایداری را مورد بررسی قرار داده است (برکین و همکاران^{۱۵}، ۲۰۰۹، کیرون و همکاران^{۱۶}، ۲۰۱۳، a

-
1. Malhotra
 2. Michalski
 3. Gambardella and McGahan
 4. Hwang and Christensen
 5. Swatman et al.
 6. Trimi and Berbegal-Mirabent
 7. Lee and Ho
 8. Sosna et al.
 9. Huang et al.
 10. Dickson and Chang
 11. Morgan
 12. Ng et al.
 13. Ritala and Sainio
 14. Miller et al.
 15. Birkin et al.
 16. Kiron et al.

مخلصیان و هولمن^۱، ۲۰۱۲) و ظهور مدل‌های جدید کسب‌وکار را تعیین می‌کنند. علاوه بر جنبه پایداری، زمینه‌های فرهنگی، یکی دیگر از پیشران‌های خارجی مدل کسب‌وکار نوآورانه است که به موضوع بین‌المللی‌سازی می‌پردازد و تأثیر عملکرد در زمینه‌های جدید ملی بر مدل کسب‌وکار را بررسی می‌کند (دالبی و همکاران، ۲۰۱۴).

مضمون اصلی چهارم، ویژگی‌های سازمانی، به ویژه ویژگی‌های مدیریت ارشد (دشچمپس^۲، ۲۰۰۵؛ گو و همکاران^۳، ۲۰۱۳)، قابلیت‌های سازمانی (دلیل و لکوک، ۲۰۱۰؛ دوز و کوسن، ۲۰۱۰)، وابستگی به مسیر (بونساک و همکاران، ۲۰۱۴) و پویایی گروه (والتر، ۲۰۱۸) را مورد بررسی قرار می‌دهد و در نهایت به ایجاد مدل کسب‌وکار نوآورانه منجر می‌شوند.

مضمون اصلی پنجم شامل خدمات است. مقالات این گروه بر نقش فزاینده خدمات و تبدیل پیشنهادها از محصولات به خدماتی متمرکز شده است که شرکت‌ها برای مدل کسب‌وکار نوآورانه خود نیاز دارند. مضامین فرعی این دسته را می‌توان به منطبق غالب خدمات و جهت‌گیری خدمات تقسیم کرد. منطبق غالب خدمات یک رویکرد جدید برای درک مدل کسب‌وکار نوآورانه است. در این رویکرد، تمام مبادلات اقتصادی، مبادلات خدمات- برای- خدمات بین بازیگرانی است که قابلیت‌های مبتنی بر منابع را حفظ می‌کنند. کالاهای فقط ابزاری هستند که توسط نهادهای سیستم خدماتی برای ادغام دانش و به اشتراک گذاشتن توانایی‌های خود با دیگران استفاده می‌شود (ماگلیو واسپوهرر^۴، ۲۰۱۳). جهت‌گیری خدمات، مدل کسب‌وکار نوآورانه را به عنوان یک تغییر از یک مدل کسب‌وکار محصول- محور به یک مدل کسب‌وکار خدمات-محور در نظر می‌گیرد.

از مرور نظام‌مند ۱۶۰ مقاله مورد بررسی در پژوهش حاضر، پنج سطح مختلف از تجزیه و تحلیل مطالعات به وجود آمد: فرد (به عنوان مثال، کارآفرینان و کارمندان). تیم (به عنوان مثال، مدیریت ارشد)، کسب‌وکار (به عنوان مثال شرکت‌ها و سازمان‌ها)، شبکه (به عنوان مثال، شرکا و کنسرسیوم‌ها) و محیط نهادی کسب‌وکار (مانند صنعت، بازار، بخش، یا جامعه). سطح ارجحیت تجزیه و تحلیل برای مقالات مربوط به تجزیه و تحلیل مدل کسب‌وکار نوآورانه، تجزیه و تحلیل در سطح کسب‌وکار با تعداد ۹۳ مقاله است. در کل، سطح فردی توسط ۱۷ مقاله بررسی شده است در حالی که سطح تحلیل شبکه ۱۱ و سطح نهادی در ۱۰

-
1. Mokhlesian and Holmén
 2. Deschamps
 3. Guo et al.
 4. Maglio and Spohrer

مقاله مورد بررسی قرار گرفته است. سرانجام، سطح تجزیه و تحلیل تیم که در ۳ مورد به آن اشاره شده است. علاوه بر سطوح تحلیل، پنج دیدگاه نظری مختلف نیز در پژوهش حاضر شناسایی شد؛ مدیریت استراتژیک، مطالعات سازمانی، بازاریابی، مطالعات عملی‌گرا و کارآفرینی.

بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش، محتوای ۵۵۳ مقاله از منابع خارجی استخراج شد و ۱۶۰ مقاله مرتبط منتشر شده در مجلات داوری هم‌تا و علمی محور انتخاب شدند. نتیجه، چارچوبی تلفیقی بود که از آثار موجود در مورد پیشراندهای مدل کسب و کار نوآورانه گرفته شده و با تحلیل عمیق دیدگاه‌های نظری و سطوح تحلیل تکمیل شده است. مرور نظام‌مند حاضر آثار مدل کسب و کار نوآورانه برگرفته از دیدگاه‌های نظری مدیریت استراتژیک، مطالعات سازمانی، کارآفرینی و بازاریابی و مطالعات عملی‌گرا را از جنبه سطوح تحلیل مختلف فرد، تیم، کسب و کار، شبکه و نهادی ادغام نموده است.

پیشراندهای مدل کسب و کار نوآورانه روی ۵ مضمون سازمان‌دهنده فعالیت‌های سازمانی، ذینفعان خارجی، عوامل محیطی، ویژگی‌های سازمانی و جریان خدمات تمرکز داشتند. از ۱۶۰ مقاله تحلیل شده در مرور نظام‌مند حاضر، ۱۳۴ مورد از آن‌ها سطوح مختلف تحلیل را نشان می‌دهد. در این مرور نظام‌مند، بیشتر مقالات خارجی (۴۵ مقاله به این موضوع پرداختند) متعلق به حوزه مدیریت استراتژیک است. مقالات مرتبط با مدل کسب و کار نوآورانه در دیدگاه نظری مدیریت استراتژیک، عمدتاً استراتژی‌هایی را در نظر می‌گیرند که به تسهیل مدل کسب و کار نوآورانه یا پیامدهای استراتژیک مدل کسب و کار نوآورانه منجر می‌شوند. در این میان، برخی از مقالات مورد مطالعه در شروع بحث و از ابتدای کار به این موضوع به صورت گسترده اشاره داشتند (مثلاً، تسه^۱، ۲۰۱۰، زوت و آمیت^۲، ۲۰۱۰، دمیل و لکوک^۳، ۲۰۱۰). یک جریان از گفتمان‌های محققان مدیریت استراتژیک ارائه به پیشراندهای استراتژیک و پیامدهای مدل کسب و کار نوآورانه مربوط بود. این مرور نظام‌مند نشان داد که اصلی‌ترین رویکردهای نظری مورد توجه در مبحث مدل کسب و کار نوآورانه شامل نظریه‌های ایجاد ارزش (مثلاً، بیورکدل^۴، ۲۰۰۹)، دیدگاه مبتنی بر منابع (مثلاً، سوجنوا و

-
1. Teece
 2. Zott and Amit
 3. Demil and Lecocq
 4. Björkdahl

همکاران^۱، (۲۰۱۰) سیستم‌های فعالیت (زوت و آمیت، ۲۰۱۰)؛ و اخیراً رویکرد شناختی (مثلاً، مارتینز و همکاران، ۲۰۱۵) بود.

دومین جایگاه مربوط به کارآفرینی (۲۹ مقاله به این موضوع پرداختند) است. پژوهش‌های مرتبط با مدل کسب‌وکار نوآورانه در دیدگاه نظری کارآفرینی تمایل دارند که روی رفتارهای کارآفرینی، کسب‌وکارهای نوپا، پیشرفت در مراحل اولیه فعالیت کسب‌وکارها، فعالیت‌های نوآوری و کارآفرینی شرکت‌ها تمرکز کنند. خطوط تحقیق در این مقاله‌ها به مباحث معمول کارآفرینی مانند مدل کسب‌وکار نوآورانه برای کمک به کارآفرینی (هورانگ^۲، ۲۰۱۳)، پشتیبانی از کسب‌وکارهای جدید (مثلاً، ولو و خانا^۳، ۲۰۱۳) و مدل کسب‌وکار نوآورانه برای هر یک از کسب‌وکارها در ورود به بازار جدید (مثلاً، کاسادسوس-مازانل و زو^۴، ۲۰۱۳) مدل کسب‌وکار نوآورانه به عنوان یک اقدام کارآفرینی در شرکت‌های تأسیس شده (مثلاً، کوکولی و بتینلی^۵، ۲۰۱۵)؛ مدل کسب‌وکار نوآورانه اکتشافی در مقابل بهره‌برداری در پاسخ به نوآوری‌های تحول‌آفرین (مثلاً، اوسیوسکی و دیوالد^۶، ۲۰۱۵)؛ و مدل کسب‌وکار نوآورانه در کسب‌وکارها با سرمایه‌گذاری مخاطره‌آمیز (مثلاً، گراسایمنکو و همکاران، ۲۰۱۵) مربوط است.

مقالات تجربی (۲۵ مقاله به این موضوع پرداختند) در جایگاه سوم هستند. در این گروه مقالات، ساختار و سؤال تحقیق، نظریه، روش‌ها و نتایج ارائه نشده است. در عوض مواردی با ساختارهای مختلف که حاوی گزارش‌هایی از نظرسنجی‌ها (به‌عنوان مثال، کیرون و همکاران^۷، ۲۰۱۳، b، برمن و همکاران^۸، ۲۰۱۲؛ ولاچوس و همکاران^۹، ۲۰۰۶)، توضیحات (به‌عنوان مثال، هوانگ و کریستینسن^{۱۰}، ۲۰۰۸؛ چسبرو^{۱۱}، ۲۰۰۷، b)، توصیه‌های مبتنی بر تجربه (به‌عنوان مثال، انگل^{۱۲}، ۲۰۱۱؛ کوئن و همکاران^{۱۳}، ۲۰۱۱؛ تولنمکی و ولیکانگاس^{۱۴}، ۲۰۱۱)، تجزیه و تحلیل مبتنی بر مورد اکتشافی (به‌عنوان مثال، کوئن و

-
1. Svejenova et al.
 2. Huang
 3. Velu and Khanna
 4. Casadesus-Masanell and Zhu
 5. Cucculelli and Bettinelli
 6. Osiyevskyy and Dewald
 7. Kiron et al.
 8. Berman et al.
 9. Vlachos et al
 10. Hwang and Christensen
 11. Chesbrough
 12. Engel
 13. Koen et al.
 14. Tuulenmäki and Välikangas

همکاران، ۲۰۱۰، بیرکین و همکاران، ۲۰۰۹)، یا انتخاب مطالعه موردی با بهترین عملکرد (گیسن و همکاران، ۲۰۰۷) ارائه شده است.

مقالات مرتبط با دیدگاه نظری بازاریابی (۱۹ مقاله به این موضوع پرداختند) در رتبه بعدی قرار دارند. پژوهش‌های مرتبط با مدل کسب‌وکار نوآورانه در دیدگاه نظری بازاریابی این موضوع را بررسی می‌کند که چگونه کسب‌وکارها می‌توانند برای ذینفعان و به‌ویژه برای مشتریان ارزش ایجاد کرده و آن را عرضه کنند. کسب‌وکارها باید با تغییر مشتری‌های واقعی و بالقوه در یک محیط متغیر، برای بهبود ارزش پیشنهادی و عرضه شده به بازار، مدل کسب‌وکار نوآورانه خود را اصلاح کنند (سیمونز و همکاران^۱، ۲۰۱۳، سورسکو و همکاران^۲، ۲۰۱۱، اندرسون و همکاران ۲۰۰۹). بنابراین، مقالات بازاریابی در مورد مدل کسب‌وکار نوآورانه به طور عمده در سه موضوع اصلی متمرکز شده‌اند: ایجاد ارزش مشتری، تجاری‌سازی مدل کسب‌وکار نوآورانه (تحویل و حفظ ارزش) و دانش مشتری برای ارائه تقسیم‌بندی بهتر و هدف‌گذاری بهتر.

در نهایت، مقالات مربوط به حوزه مطالعات سازمانی (۱۶ مقاله به این موضوع پرداختند) در رتبه آخر (از نظر تعداد مقاله‌هایی که مورد مطالعه قرار گرفتند) قرار دارد. مقالات مرتبط با مدل کسب‌وکار نوآورانه در دیدگاه نظری مطالعات سازمانی کمک قابل توجهی به تکامل مفهوم مدل کسب‌وکار نوآورانه کرده‌اند. مطالعات سازمانی، اهداف تحقیقاتی ویژه مربوط به مدل کسب‌وکار نوآورانه، مانند پیوند بین طراحی سازمانی و مدل کسب‌وکار نوآورانه (مثلاً، زوت وامیت، ۲۰۰۶)، چگونگی اثرگذاری رفتارهای سازمانی در مدل کسب‌وکار نوآورانه (مثلاً، بونساک و همکاران^۳، ۲۰۱۴)؛ رابطه بین آزمایش‌های مختلف و رویکردهای یادگیری و مدل کسب‌وکار نوآورانه (اندریس و همکاران، ۲۰۱۳) نقش افراد و تیم‌ها در شکل‌گیری مدل کسب‌وکار نوآورانه (مثلاً، اسپارا و همکاران، ۲۰۱۳) را شامل شده است. پس از آن مطالعات فرهنگی مربوط به مدل کسب‌وکار نوآورانه نیز پدیدار شده است (مثلاً، دالبی و همکاران^۴، ۲۰۱۴).

همچنین سطح ارجحیت تجزیه‌وتحلیل برای مقالات مربوط به سطوح تجزیه‌وتحلیل مدل کسب‌وکار نوآورانه، تجزیه‌وتحلیل در سطح کسب‌وکار با تعداد ۹۳ مقاله است. در کل، سطح فردی توسط ۱۷ مقاله بررسی شده است در حالی که سطح تحلیل شبکه ۱۱ و سطح

1. Simmons et al.
2. Sorescu et al.
3. Bohnsack et al.
4. Dalby et al.

نهادی در ۱۰ مقاله مورد بررسی قرار گرفته است. سرانجام، سطح تجزیه و تحلیل تیم در ۳ مورد اشاره شده است.

نتایج پژوهش نشان داد که بخش عمده‌ای از دانش مدل کسب و کار نوآورانه پراکنده است و از آنجایی که مقالات دارای سطوح تحلیل مختلف بودند، این پراکندگی با به کارگیری دیدگاه‌های نظری مختلف تشدید شده است. همچنین با بررسی دانش موجود مشخص شد که مقالات بررسی شده در این پژوهش، برخی از سطوح تحلیل مانند سطح تیمی را به درستی مطالعه نکرده‌اند. لذا در این حوزه تحقیقاتی شکاف‌هایی مشاهده می‌شود. بنابراین به منظور پر کردن شکاف‌های تحقیقاتی و همچنین بهبود تحقیقات فعلی پیشنهاد می‌شود که به منظور جلوگیری از سردرگمی و افزایش قدرت این حوزه از تحقیق، نویسندگان در تحقیقات آتی از حیث دیدگاه نظری، سطح تحلیل و تعاریف مدل کسب و کار نوآورانه به صورت شفاف و مشخص عمل نمایند و به منظور گسترش دانش و شناسایی بیشتر پیشرانده‌های مدل کسب و کار نوآورانه در سایر سطوح تحلیل، تحقیقاتی صورت گیرد. در این پژوهش مقالاتی انتخاب شدند که به طور صریح به مفهوم مدل کسب و کار نوآورانه اشاره کرده بودند و با رشته مدیریت مرتبط بودند، لذا ممکن است مجموعه‌ای از مقالات مرتبط با مدل کسب و کار که دانش بیشتری در خصوص این مفهوم در اختیار قرار می‌دهند و در سایر رشته‌های علمی مورد مطالعه قرار گرفته‌اند، حذف شده باشند.

منابع

- Ambrož, R & Omerzel, D. (2017). Business Model Innovation in Tourism: How to Survive in Highly Competitive Environments. *Academica Turistica*, 10.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in E-Business. *Strategic Management Journal*, 22, 493–520.
- Andries, P., Debackere, K., & Van Looy, B. (2013). Simultaneous experimentation as a learning strategy: Business Model Development Under Uncertainty. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7, 288–310.
- 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, 459–474
- Behnke, Kibbel, Florian LU Supervisor. (2017). *The Business Model Innovation Process in High-Tech Start-ups: When, What and Why Changes in a Business Model occur*, Anna Brattström Organization, Department of Business Administration course Master's Degree (One Year).
- Bellman, R., Clark, C. E., Malcolm, D. G., Craft, C. J., & Ricciardi, F. M. (1957). On The Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game. *Operations Research*, 5, 469–503.
- Berman, S. J., Kesterson-Townes, L., Marshall, A., & Srivathsa, R. (2012). How Cloud Computing Enables Process and BMI. *Strategy & Leadership*, 40, 27–35.

- Birkin, F., Polesie, T., & Lewis, L. (2009). A new Business Model for Sustainable Development: An Exploratory Study Using the Theory of Constraints in Nordic Organizations. *Business Strategy and the Environment*, 18, 277–290.
- Björkdahl, J. (2009). Technology Cross-Fertilization and the Business Model: The case of Integrating ICTs in Mechanical Engineering Products. *Research Policy*, 38, 1468–1477.
- Bohnsack, R., Pinkse, J., & Kolk, A. (2014). Business Models for Sustainable Technologies: Exploring Business Model Evolution in the Case of Electric Vehicles. *Research Policy*, 43, 284–300.
- Bucherer, E., Eisert, U., & Gassmann, O. (2012). Towards Systematic BMI: Lessons from Product Innovation Management. *Creativity and Innovation Management*, 21, 183–198.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77–101.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43, 195–215.
- Cavalcante, S., Kesting, P., & Ulhøi, J. (2011). Business Model Dynamics and Innovation: (Re) Establishing the Missing Linkages. *Management Decision*, 49, 1327–1342.
- Cavalcante, S. A. (2014). Preparing for Business Model Change: The “Pre-Stage” Finding. *Journal of Management and Governance*, 18, 449–469.
- Chesbrough, H. (2007a). Business model innovation: It’s not Just About Technology Anymore. *Strategy & Leadership*, 35, 12–17.
- Chesbrough, H. (2007b). The Market for Innovation: Implications for Corporate Strategy. Berkeley: University of California, Walter A. Haas School of Business.
- Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43, 354–363.
- Chung, W. W. C., Yam, A. Y. K., & Chan, M. F. S. (2004). Networked Enterprise: A New Business Model for Global Sourcing. *Amsterdam: Elsevier Sequoia S.A.*
- Chroner, D., Johansson, J., & Malmstrom, M. (2015). Business Model Management Typologies-Cognitive Mapping of Business Model Landscapes. *International Journal of Business and Management*, 10, 67–80.
- Cucculelli, M., & Bettinelli, C. (2015). Business Models, Intangibles and Firm Performance: Evidence on Corporate Entrepreneurship from Italian Manufacturing Smes. *Small Business Economics*, In Press, 1–22.
- Dahan, N. M., Doh, J. P., Oetzel, J., & Yaziji, M. (2010). Corporate-NGO Collaboration: Co-Creating new Business Models for Developing Markets. *Long Range Planning*, 43, 326–342.
- Dalby, J., Lueg, R., Nielsen, L. S., Pedersen, L., & Tomoni, A. C. (2014). National Culture and Business Model Change—A Framework for Successful Expansions. *Journal of Enterprising Culture*, 22, 463–483.
- Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business Model Evolution. In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*, 43, 227–246.
- Demil, B., Lecocq, X., Ricart, J. E., & Zott, C. (2015). Introduction to the SEJ Special Issue on Business Models: Business Models Within the Domain of Strategic Entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9, 1–11.
- Deschamps, J.-P. (2005). Different leadership Skills for Different Innovation Strategies. *Strategy & Leadership*, 33, 31–38.

- Dickson, M. A., & Chang, R. K. (2015). Apparel Manufacturers and the Business Case for Social Sustainability: World class CSR and BMI. *Journal of Corporate Citizenship*, 2015, 55–72.
- Dmitriev, V., Simmons, G., Truong, Y., Palmer, M., & Schneckenberg, D. (2014). An Exploration of Business model Development in the Commercialization of Technology Innovations. *R&D Management*, 44, 306–321.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding Strategic Agility: A leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. *Long Range Planning*, 43, 370–382.
- Engel, J. S. (2011). Accelerating Corporate Innovation: Lessons from the Venture Capital Model. *Research Technology Management*, 54, 36–43. 110 3 Business Model Innovation: A Thematic Map
- Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Van Fossen, K., Yang, M., Silva, E. A., and Barlow, C. Y. (2017) Business Model Innovation for Sustainability: Towards a Unified Perspective for Creation of Sustainable Business Models. *Bus. Strat. Env*, 26: 597– 608.
- Fink, A. (2010). Conducting Research Literature Reviews: From Internet to paper (3rd ed.). *Thousand Oaks, California: Sage*.
- Frank, H., & Hatak, I. (2014). Doing a Research Literature Review. In A. Fayolle & M. Wright (Eds.), *How to get Published in the best Entrepreneurship Journals: A Guide to Steer your Academic Career*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Freeman, J., & Engel, J. S. (2007). Models of Innovation: Startups and Mature Corporations. *California Management Review*, 50, 94–+.
- Gambardella, A., & Mcgahan, A. M. (2010). Business-model Innovation: General Purpose Technologies and their Implications for Industry Structure. *Long Range Planning*, 43, 262–271.
- Gerasymenko, V., de Clercq, D., & Sapienza, H. J. (2015). Changing the Business Model: Effects of Venture Capital Firms and Outside CEOs on Portfolio Company Performance. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9, 79–98.
- George, G., & Bock, A. J. (2011). The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship theory and practice*, 35, 83–111.
- Giesen, E., Riddleberger, E., Christner, R., & Bell, R. (2010). When and how to Innovate Your Business Model. *Strategy & Leadership*, 38, 17–26.
- Girotra, K., & Netessine, S. (2013). BMI for sustainability. *Manufacturing & Service Operations Management*, 15, 537–544.
- Gough, D & Oliver, S & Thomas, J. (2012). *An Introduction to Systematic Reviews*, London, Sage Publications Ltd.
- Guo, H., Zhao, J., & Tang, J. (2013). The Role of top Managers' Human and Social Capital in Business Model Innovation. *Chinese Management Studies*, 7, 447–469.
- Huang, H.-C., Lai, M.-C., Kao, M.-C., & Chen, Y.-C. (2012). Target Costing, BMI, and Firm Performance: An Empirical Analysis of Chinese Firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 29, 322–335.
- Huang, K.-H. (2013). A two-tier Business Model and its Realization for Entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 66, 2102–2105.

- Hwang, J., & Christensen, C. M. (2008). *Disruptive Innovation in Health care Delivery: A Framework for Business-Model Innovation*. Millwood: The People To People Health Foundation, *Inc., Project Hope*.
- Jones, M. V., Coviello, N., & Tang, Y. K. (2011). International Entrepreneurship Research (1989–2009): A Domain Ontology and Thematic Analysis. *Journal of Business Venturing*, 26, 632–659.
- Kiron, D., Kruschwitz, N., Haanaes, K., Reeves, M., & Goh, E. (2013a). The innovation bottom line. *Mit Sloan Management Review*, 54, 1–21.
- Kiron, D., Kruschwitz, N., Reeves, M., & Goh, E. (2013b). The Benefits of Sustainability-Driven Innovation. *Mit Sloan Management Review*, 54, 69–73.
- Kiura, T., Bosch, O. J. H., Nguyen, N. C., Shirasaka, S., & Maeno, T. (2014). Creating a New Business Applying the Systems-Based Evolutionary Learning Laboratory Approach. *Systems Research and Behavioral Science*, 31, 696–707.
- Koen, P. A., Bertels, H., Elsum, I. R., Orroth, M., & Tollett, B. L. (2010). Breakthrough Innovation Dilemmas. *Research Technology Management*, 53, 48–51.
- Koen, P. A., Bertels, H. M. J., & Elsum, I. R. (2011). The Three Faces of BMI: Challenges for Established Firms. *Research Technology Management*, 54, 52–59.
- Lee, C.-S., & Ho, J. C. (2010). A Framework for Analyzing BMI in Mobile Commerce. *Journal of International Technology and Information Management*, 19, 37-Ii.
- Leseure, M. J., Bauer, J., Birdi, K., Neely, A., & Denyer, D. (2004). Adoption of Promising Practices: A Systematic Review of the Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 5, 169–190.
- Linder, M., and Williander, M. (2017) Circular Business Model Innovation: Inherent Uncertainties. *Bus. Strat. Env.* 26: 182–196.
- Lindgren, P., Taran, Y., & Boer, H. (2010). From Single Firm to Network-Based BMI. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 12, 122–137.
- Liu, Y., & Jiang, W. (2013). Business Modeling for Entrepreneurial Firms: Four Cases in China. *Chinese Management Studies*, 7, 344–359.
- Maglio, P. P., & Spohrer, J. (2013). A Service Science Perspective on BMI. *Industrial Marketing Management*, 42, 665–670.
- Malhotra, Y. (2002). Enabling Knowledge Exchanges for E-business Communities. *Information Strategy*, 18, 26–31.
- Markides, C. C. (2013). Business Model Innovation: What can the Ambidexterity Literature Teach us? *The Academy of Management Perspectives*, 27, 313–323.
- McGrath, R. G. (2010). Business models: A Discovery Driven Approach. *Long Range Planning*, 43, 247–261.
- Michalski, T. (2003). E-service Innovations through Corporate Entrepreneurship. *International Journal of Management & Decision Making*, 4, 194–209.
- Miller, K., Mcadam, M., & Mcadam, R. (2014). The Changing University Business Model: A Stakeholder Perspective. *R&D Management*, 44, 265–287.
- Michalski, T. (2003). E-Service Innovations Through Corporate Entrepreneurship. *International Journal of Management & Decision Making*, 4, 194–209.
- Mitchell, D., & Coles, C. (2003). The Ultimate Competitive Advantage of Continuing Business Model Innovation. *Journal of Business Strategy*, 24, 15–21.

- Mitchell, D. W., & Coles, C. (2004). Business Model Innovation Breakthrough Moves. *Journal of Business Strategy*, 25, 16–26.
- Mokhlesian, S., & Holmén, M. (2012). Business Model Changes and Green Construction Processes. *Construction Management and Economics*, 30, 761–775.
- Monios, J., & Bergqvist, R. (2015). Using a “Virtual Joint Venture” to Facilitate the Adoption of Intermodal Transport. *Supply Chain Management—An International Journal*, 20, 534–548.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The Entrepreneur’s Business Model: Toward a Unified Perspective. *Journal of Business Research*, 58, 726–735.
- Nair, S., Paulose, H., Palacios, M., & Tafur, J. (2013). Service orientation: Effectuating BMI. *The Service Industries Journal*, 33, 958–975.
- Nenonen, S., & Storbacka, K. (2010). Business Model Design: Conceptualizing Networked Value Co-Creation. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2, 43–59.
- Ng, I. C. L., Ding, D. X., & Yip, N. (2013). Outcome-Based Contracts as new business model: The Role of Partnership and Value-Driven Relational Assets. *Industrial Marketing Management*, 42, 730–743.
- Nicholls-Nixon, C. L., Cooper, A. C., & Woo, C. Y. (2000). Strategic Experimentation: Understanding Change and Performance in New Ventures. *Journal of Business Venturing*, 15, 493–521.
- Osiyevskyy, O., & Dewald, J. (2015). Explorative Versus Exploitative Business Model Change: The Cognitive Antecedents of Firm-level Responses to Disruptive innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9, 58–78.
- Palo, T., & Tähtinen, J. (2013). Networked Business Model Development for Emerging Technology-Based Services. *Industrial Marketing Management*, 42, 773–782.
- Pittaway, L., Robertson, M., Munir, K., Denyer, D., & Neely, A. (2004). Networking and Innovation: A Systematic Review of the Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 5, 137–168.
- Pohle, G., & Chapman, M. (2006). IBM’s Global CEO Report 2006: BMI matters. *Strategy & Leadership*, 34, 34–40.
- Rindova, V. P., & Kotha, S. (2001). Continuous “Morphing”: Competing Through Dynamic Capabilities, form, and function. *Academy of Management Journal*, 44, 1263–1280.
- Ritala, P., & Sainio, L.-M. (2014). Coopetition for Radical Innovation: Technology, Market and Business-Model Perspectives. *Technology Analysis & Strategic Management*, 26, 155–169.
- Sanz-Velasco, S. A., & Saemundsson, R. G. (2008). Entrepreneurial Learning in Academic spin-offs: A Business Model Perspective. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 8, 15–35.
- Shin, J. (2014). New Business Model Creation through the Triple Helix of Young Entrepreneurs, SNSs, and Smart Devices. *International Journal of Technology Management*, 66, 302–318.
- Simmons, G., Palmer, M., & Truong, Y. (2013). Inscribing Value on BMIs: insights from Industrial Projects Commercializing Disruptive Digital Innovations. *Industrial Marketing Management*, 42, 744–754.
- Sorescu, A., Frambach, R. T., Singh, J., Rangaswamy, A., & Bridges, C. (2011). Innovations in Retail Business Models. *Journal of Retailing*, 87, 3–16.

- Sosna, M., Trevinyo-Rodriguez, R. N., & Velamuri, S. R. (2010). Business Model Innovation Through Trial-and-Error Learning: The Naturhouse Case. *Long Range Planning*, 43, 383–407.
- Spector, B. (2013). The Social Embeddedness of Business Model Enactment. *Journal Of Strategy And Management*, 6, 27–39.
- Stamboulis, Y., & Skayannis, P. (2003). Innovation Strategies and Technology for Experience-Based Tourism. *Tourism Management*, 24(1), 35-43.
- Storbacka, K., Frow, P., Nenonen, S., & Payne, P. (2012). Designing Business Models for Cocreation. In S. L. Vargo & R. F. Lusch (Eds.), *Towards a Better Understanding of the Role of Value in Markets and Marketing*, Review of Marketing Research. Bingley, UK: *Emerald Group Publishing*.
- Svejenova, S., Planellas, M., & Vives, L. (2010). An Individual Business Model in the Making: A Chef's Quest for Creative Freedom. *Long Range Planning*, 43, 408–430.
- Swatman, P. M. C., Krueger, C., & Van Der Beek, K. (2006). The Changing Digital Content Landscape: An Evaluation of e-Business Model Development in European Online News and Music. *Internet Research*, 16, 53–80.
- Teece, D. J. (1984). Economic Analysis and Strategic Management. *California Management Review*, 26, 87–110.
- Thorpe, R., Holt, R., Macpherson, A., & Pittaway, L. (2005). Using Knowledge within Small and Medium-Sized Firms: A Systematic Review of the Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 7, 257–281.
- Tongur, S., & Engwall, M. (2014). The Business Model Dilemma of Technology Shifts. *Technovation*, 34, 525–535.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14, 207–222.
- Trimi, S., & Berbegal-Mirabent, J. (2012). BMI in Entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8, 449–465.
- Tuulenmäki, A., & Välikangas, L. (2011). The art of Rapid, Hands-on Execution Innovation. *Strategy & Leadership*, 39(2), 28–35.
- Velu, C. (2015). Business Model Innovation and Third-Party Alliance on the Survival of New Firms. *Technovation*, 35, 1–11.
- Velu, C., & Khanna, M. (2013). BMI in India. *Journal of Indian Business Research*, 5, 156–170.
- Vlachos, P., Vrechopoulos, A., & Pateli, A. (2006). Drawing Emerging Business Models for the Mobile Music Industry. *Electronic Markets*, 16, 154–168.
- Vlachos, P., Vrechopoulos, A., & Pateli, A. (2006). Drawing Emerging Business Models for the Mobile Music Industry. *Electronic Markets*, 16, 154–168.
- Winter, S. G., & Szulanski, G. (2001). Replication as Strategy. *Organization Science*, 12, 730–743.
- Wu, J., Guo, B., & Shi, Y. (2013). Customer Knowledge Management and IT-Enabled Business Model Innovation: A Conceptual Framework and a Case Study from China. *European Management Journal*, 31, 359–372.
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *Long Range Planning*, 43, 308–325.

- Zott, C., & Amit, R. (2008). The fit Between Product Market Strategy and Business Model: Implications for Firm Performance. *Chicago: Wiley Periodicals Inc.*
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43, 216–226.
- Zott, C., & Amit, R. (2013). The Business Model: A Theoretically Anchored Robust Construct for Strategic Analysis. *Strategic Organization*, 11, 403–411.