

Designing a Development Model and Business Model Selection Based on Social Innovation

Fatemeh Khorasanchi¹  | Narges Imani pour²  | Zahra Arasti³  |
Seyed Mojtaba Sajadi⁴ 

1. Department of Business Creation, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran.
E-mail: fatimakhorasanchi@ut.ac.ir
2. Corresponding Author, Department of Business Creation, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: nimanip@ut.ac.ir
3. Department of Entrepreneurship Development, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Iran.
E-mail: arasti@ut.ac.ir
4. Department of Business Creation, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran.
Email: msajadi@ut.ac.ir

Article Info	ABSTRACT
<p>Article type: Research Article</p> <p>Article history: Received 23 January 2023 Received in revised form 24 March 2023 Accepted 5 September 2023 Published online 20 December 2023</p> <p>Keywords: Business model, Business model selection, Development model, Social innovation.</p>	<p>Objective: Developing and selecting a business model is one of the most vital decisions of managers and business owners in order to survive, grow and be profitable in the competitive scene. Since this decision is associated with uncertainties and complications, the development of practical tools is necessary. On the other hand, most of the existing tools are presented only from an economic point of view and pay less attention to solving social problems. Hence the purpose of the current research is to design a model for the development and selection of a business model based on social innovation.</p> <p>Methods: The current research is a qualitative research that is a multiple case study terms of the objective and a in terms of the method. In order to identify the development process and choose the business model, the interview protocol was compiled using the 5w1h method. Then, a semi-structured interview was conducted with 11 business owners active in the field of social innovation who had experience in business model development with a targeted judgment method. After coding the interviews and analyzing them, based on the results of a multiple case study and the existing literature, the proposed tools were designed, including the business model development matrix based on social innovation and the business model selection matrix based on social innovation. Also, the focus group method including 10 business owners who had experience in business model development and social innovation was used to validate and confirm the model.</p> <p>Findings: The findings of the multiple case study showed that business owners generally use brainstorming sessions in the business model development phase, and in the new business model selection phase, they use expert surveys based on business strategic information. They choose the right business model. Based on this, the proposed model includes 2 stages of development and selection of a business model based on social innovation, in the first stage, possible options for business model development are created with a tool designed as a Development Matrix (DM), and in the next step to prioritize and choose the right business model with the Business Model Selection Matrix (BMSM).</p> <p>Conclusion: The model and tools proposed in this research are designed based on the results of the case study and the existing literature. Business model development matrix in order to use the dimensions of innovation in the business model and structuring the ideation sessions and business model selection matrix considering strategic business information are suitable tools for business model development and selection They are aimed at increasing benefits and reducing economic/social costs.</p>

Cite this article: Khorasanchi, F., Imani pour, N., Arasti, Z., & Sajadi, S. M. (2023). Designing a Development Model and Business Model Selection Based on Social Innovation. *Journal of Entrepreneurship Development*, 16(3), 31-46. DOI: <http://doi.org/10.22059/JED.2023.354232.654129>



© The Author(s).

Publisher: University of Tehran Press.

DOI: <https://doi.org/10.22059/JED.2023.354232.654129>

طراحی الگوی توسعه و انتخاب مدل کسب و کار مبتنی بر نوآوری اجتماعی

فاطمه خراسانچی^۱ | نرگس ایمانی پور^۲ | زهرا آراستی^۳ | سیدمجتبی سجادی^۴

۱. گروه کسب و کار جدید، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: fatimakhorasanchi@ut.ac.ir
۲. نویسنده مسئول، گروه کسب و کار جدید، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: nimanip@ut.ac.ir
۳. گروه توسعه کارآفرینی، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: arasti@ut.ac.ir
۳. گروه کسب و کار جدید، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: msajadi@ut.ac.ir

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	هدف: توسعه و انتخاب مدل کسب و کار، یکی از حیاتی‌ترین تصمیم‌های مدیران و صاحبان کسب و کار به منظور بقا، رشد و سودآوری در صحنه رقابت است. این تصمیم با عدم قطعیت‌ها و پیچیدگی‌هایی همراه است که توجه به توسعه ابزارهای کاربردی را ضروری می‌سازد. از سوی دیگر بیشتر ابزارهای موجود، با نگاه اقتصادی ارائه شده و کمتر به حل مسائل اجتماعی توجه دارند، هدف از پژوهش حاضر، طراحی الگویی برای توسعه و انتخاب مدل کسب و کار مبتنی بر نوآوری اجتماعی است.
تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۱/۳	روش: پژوهش حاضر پژوهشی کیفی است که از منظر هدف، کاربردی و از منظر روش، مطالعه موردی چندگانه است. به منظور شناسایی فرایند توسعه و انتخاب مدل کسب و کار، شیوه نامه و سوالهای مصاحبه به شکل نیمه ساختاریافته و با روش ΔWh تدوین شد. روش انتخاب نمونه، قضاوتی و هدفمند و نمونه آماری شامل ۱۱ نفر از صاحبان کسب و کار فعال در حوزه نوآوری اجتماعی که تجربه توسعه مدل کسب و کار نیز داشته‌اند، می‌شود. پس از کدگذاری مصاحبه‌ها و تجزیه و تحلیل آن‌ها، بر اساس نتایج مطالعه موردی چندگانه و ادبیات موجود، ابزارهای پیشنهادی شامل ماتریس توسعه مدل کسب و کار و ماتریس انتخاب مدل کسب و کار مبتنی بر نوآوری اجتماعی طراحی گردید. هم‌چنین از روش گروه کانونی شامل ۱۰ نفر از صاحبان کسب و کارها که دارای تجربه توسعه مدل کسب و کار و نوآوری اجتماعی بودند به منظور اعتبارسنجی و تأیید الگو استفاده شد.
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۳/۳	یافته‌ها: یافته‌های حاصل از مطالعه موردی چندگانه نشان داد که صاحبان کسب و کارها، در مرحله توسعه مدل کسب و کار از جلسه‌های ایده پردازی استفاده می‌کنند و در مرحله انتخاب مدل کسب و کار جدید با نظرسنجی از خبرگان بر مبنای اطلاعات راهبردی کسب و کار، گزینه‌های موجود را ارزیابی و مدل کسب و کار مناسب را انتخاب می‌کنند. بر این اساس الگوی پیشنهادی شامل ۲ مرحله توسعه و انتخاب مدل کسب و کار طراحی گردید. در مرحله اول با استفاده از ابزار پیشنهادی با عنوان ماتریس توسعه مدل کسب و کار، گزینه‌های ممکن برای توسعه مدل کسب و کار شناسایی یا ایجاد می‌شود و در مرحله دوم با به کارگیری ماتریس انتخاب مدل کسب و کار، گزینه‌ها اولویت بندی شده و مدل نهایی انتخاب می‌شود.
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۶/۱۴	نتیجه‌گیری: ماتریس توسعه مدل کسب و کار به جهت استفاده از ابعاد نوآوری در مدل کسب و کار و ساختار دهی به جلسات ایده پردازی و ماتریس انتخاب مدل کسب و کار با در نظر گرفتن اطلاعات راهبردی کسب و کار، دو ابزار مناسب برای توسعه و انتخاب مدل کسب و کار با هدف افزایش منافع و کاهش هزینه‌های اقتصادی/ اجتماعی می‌باشند.
تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۹/۲۹	
کلیدواژه‌ها: الگوی توسعه، انتخاب مدل کسب و کار، مدل کسب و کار، نوآوری اجتماعی.	

استناد: خراسانچی، فاطمه، ایمانی پور، نرگس، آراستی، زهرا، و سجادی، سیدمجتبی. (۱۴۰۲). طراحی الگوی توسعه و انتخاب مدل کسب و کار مبتنی بر نوآوری اجتماعی، توسعه کارآفرینی، ۱۶ (۳)، ۳۱-۴۶. <https://doi.org/10.22059/JED.2023.354232.654129>



© نویسنندگان

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

۱. مقدمه

با رشد روزافزون پژوهش‌ها در حوزه مدل کسب و کار، این مفهوم در حال تبدیل شدن به یک ابزار مدیریتی ساختاریافته است که به کسب و کارها در دستیابی و حفظ مزیت رقابتی آن‌ها کمک می‌نماید (Miller et al., 2021) با پیچیده شدن محیط کسب و کار و فضای رقابتی شدید، توسعه و انتخاب مدل کسب و کار موضوعی حیاتی و مهم برای صاحبان کسب و کار محسوب می‌شود. کسب و کارها برای ایجاد یک مدل کسب و کار جدید نیازمند داشتن فرایندی برای برنامه‌ریزی، طراحی و آزمایش گزینه‌های مختلف مدل کسب و کار برای یافتن مناسب‌ترین آن‌ها در راستای دستیابی به اهداف سازمانی هستند (Burgeois & Eisenhardt, 1988; Vecchiato, 2012). و در این میان نوآوری در مدل کسب و کار با اصلاح مدل کسب و کار موجود یا طراحی مدل کسب و کار جدید (Mohammadkazemi et al., 2021) می‌تواند به توسعه و انتخاب مدل کسب و کار مناسب کمک کند.

از سوی دیگر افزایش مسائل اجتماعی و لزوم حل آن‌ها منجر به توسعه نظریه‌هایی هم‌چون نوآوری اجتماعی و خلق ارزش مشترک شده‌است. نوآوری اجتماعی فرآیند، روش یا تکنیکی است که برای دستیابی به اهداف اجتماعی توسعه یا اجرا می‌گردد (Sultan et al., 2022). پورتر و کرامر (۲۰۱۱) در نظریه خلق ارزش مشترک به این موضوع می‌پردازند که مسائل اجتماعی به وسیله کسب و کارها حل می‌شود و پاسخ‌گویی به مسائل اجتماعی توسط کسب و کارها به منزله فرصتی اقتصادی برای آن‌هاست؛ از این رو کسب و کارها می‌توانند ضمن پاسخ‌گویی به مسائل اجتماعی به منفعت اقتصادی کسب و کار خود کمک نمایند. بر این اساس کسب و کارهای پیشرو با توجه هم‌زمان به مسائل اجتماعی در کنار مسائل اقتصادی، به موفقیت بیشتری نسبت به رقبا دست می‌یابند.

به طور کلی پژوهش‌های صورت گرفته در خصوص مدل‌های کسب و کار و نوآوری اجتماعی بیشتر معطوف به نظریه‌پردازی بوده‌اند و در سطح کاربردی تعداد این پژوهش‌ها محدود است. بیشتر این پژوهش‌ها به توسعه ابزارهایی برگرفته از بوم مدل کسب و کار، مانند بوم مدل کسب و کار نوآوری اجتماعی (Díaz-Díaz et al., 2017) منجر شده‌اند که مدیران و صاحبان کسب و کار را در طراحی و توسعه مدل کسب و کار یاری می‌نمایند اما در مقوله انتخاب، فاقد کاربرد می‌باشند. از سوی دیگر این ابزارها به علت ماهیت پژوهشی و سختی استفاده، کاربردی به نظر نمی‌رسند. پس از بررسی پژوهش‌های این حوزه می‌توان به این واقعیت دست یافت که با وجود اهمیت انتخاب و ارزیابی مدل کسب و کار به خصوص در فضای پیچیده این روزهای کسب و کارها، این مقوله کمتر مورد توجه پژوهش‌گران قرار گرفته شده است. بیشتر پژوهش‌ها بر مبنای مطالعه موردی پژوهش معطوف به همان حوزه و تخصص هستند مانند شارما و همکاران (۲۰۱۰) در صنعت موبایل یا پژوهش بریاسولیس و همکاران (۲۰۱۵) برای خرده فروش‌ها و یا پژوهش‌هایی چون لینده و همکاران (۲۰۲۰) برای کسب و کارهای دیجیتال. بر این اساس از آن‌جا که تا کنون ابزار نوآورانه و کاربردی بدین منظور ارائه نشده است و بررسی‌ها نیز نشان‌گر نیاز به توسعه ابزارهایی کاربردی به منظور توسعه و انتخاب مدل کسب و کار مبتنی بر نوآوری اجتماعی است، مسئله اصلی این پژوهش در سطح سازمان طراحی الگوی مناسب برای توسعه و انتخاب مدل کسب و کار مبتنی بر نوآوری اجتماعی می‌باشد.

۲. مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱. توسعه و انتخاب مدل کسب و کار

توسعه یک مدل کسب و کار جدید به عنوان یک هدف و چالش در تمامی سازمان‌ها، نیازمند دانش تجربی و تفکر خلاقانه است؛ که از طریق استفاده از ابزارهای ساختاریافته‌ای مانند تفکر بصیر(ذاتی)^۱ تحقق خواهد یافت (Im & Cho, 2013). با این حال در پژوهش‌های صورت گرفته درباره ابزارهای توسعه مدل کسب و کار تاکنون توافق نظری بر عملکرد و بایسته‌های آن وجود ندارد (Szopinski et al., 2020). مطالعات نشان می‌دهد که توسعه مدل‌های کسب و کار عامل مهمی در به دست آوردن مزیت رقابتی پایدار در سازمان‌هاست (Hosseini et al., 2021). استروالد و پیگنور (2010) بر مبنای هستی‌شناسی مدل کسب و کار به ارائه بوم مدل کسب و کار پرداختند و تاکنون پژوهش‌گران و صاحبان کسب و کار بسیاری به منظور طراحی، ارزیابی، توسعه و حتی

¹ Intuitive thinking

نوآوری در مدل کسب و کار از این ابزار استفاده کرده‌اند. در راستای بهبود و گسترش ابزارهای توسعه مدل کسب و کار پژوهش‌گران روش‌ها، مدل‌ها و ابزارهای دیگری نیز ارائه نموده‌اند که از آن میان می‌توان به توسعه عملکرد کیفیت (Einspruch, 1996) و مکعب مدل کسب و کار (Lindgren & Rasmussen, 2013) اشاره داشت؛ همچنین مفاهیم مشابهی همچون حمایت خلاقیت (Wang & Nickerson, 2017) و توسعه محصول (Mauerhoefer et al., 2017) به تاثیر زیاد بهره‌گیری از نرم‌افزارها در فرآیند توسعه مدل کسب و کار اشاره دارند (Schoormann et al., 2022).

کسب و کارها با گزینه‌های متفاوتی از مدل کسب و کار مواجه هستند و نیاز به انتخاب درست و بهینه مدل کسب و کار برای موفقیت در عرصه رقابت، سودآوری و پایداری مدل کسب و کار خود دارند. از میان پژوهش‌های صورت گرفته در این حوزه می‌توان به پژوهش دیاز و همکاران (۲۰۱۷) اشاره داشت که با تاکید بر اهمیت ارزیابی مدل کسب و کار به منظور انتخاب بهترین مدل کسب و کار ابزاری را برای ارزیابی مدل‌های کسب و کار خدمات عمومی ارائه دادند. استینهوفل و همکاران (۲۰۱۸)، ۲۱ پژوهش شامل ابزارها، روش‌ها و رویکردهای ارزیابی مدل کسب و کار را در پژوهشی مروری شناسایی و بررسی نمودند (Steinhöfel et al., 2018).

۲-۲. نوآوری در مدل کسب و کار

امروزه یکی از عوامل اصلی مزیت رقابتی، نوآوری راهبردی به عنوان انجام کارهای جدید از جمله مدل‌های کسب و کار جدید است (Ferreira et al., 2020; Laodicéia et al., 2018). به اعتقاد ژانگ (۲۰۲۱)، نوآوری مدل کسب و کار تغییر اساسی در پیکربندی مدل کسب و کار به منظور ایجاد و حفظ مزیت رقابتی تعریف شده است (Zhang et al., 2021). ایجاد مزیت رقابتی با نوآوری در مدل کسب و کار و راه‌حل‌های جدید در حوزه خدمات و محصولات حاصل می‌شود و مزیت رقابتی با ایجاد ارزش برتر تسهیل می‌گردد (Laodicéia et al., 2018).

تا کنون پژوهش‌های محدودی به منظور کمک به صاحبان کسب و کارها برای طراحی مدل‌های کسب و کار نوآورانه صورت گرفته است (Codini et al., 2023). کیلی و همکاران (۲۰۱۳)، با هدف قاعده‌مند کردن نوآوری به منظور افزایش احتمال موفقیت پروژه نوآوری در مدل‌های کسب و کار ده نوع نوآوری شامل مدل سودآوری، شبکه، ساختار، عملکرد محصول، فرایند، سیستم محصول، خدمت، کانال، برند و مشارکت مشتری را معرفی نموده‌اند. یکی از مهم‌ترین دستاوردهای مطالعات آن‌ها شناسایی و معرفی تاکتیک‌های متعدد برای نوآوری در مدل کسب و کار بر اساس هر کدام از ده گونه نوآوری است (Keeley et al., 2013). تا چندی تا چندی پیش نوآوری از نظر پژوهشگران و اذهان عمومی، تنها نوآوری در خلق فناوری و محصولات جدید بود (Lorek & Spangenberg, 2019). اگرچه هم‌چنان محصولات و خدمات جدید و همچنین فناوری‌های نوین به منزله نوآوری مد نظر قرار می‌گیرند، اما قلمرو نوآوری گسترش یافته است و امروزه ساختارهای جدید سازمانی، تشکیل اتحادیه کارگری، ایجاد استانداردهای تجارت عادلانه و ... همگی نوعی از نوآوری یا همان نوآوری اجتماعی محسوب می‌گردند (Smith & Tushman, 2005). بر این اساس لازم است کسب و کارها نگاه سنتی و صرفاً اقتصادی را کنار گذاشته و از نوآوری اجتماعی نیز برای نوآوری در مدل کسب و کار استفاده نمایند.

۲-۳. نوآوری اجتماعی

امروزه سازمان‌ها در حال گذار از مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکتی به سمت نوآوری اجتماعی شرکتی به منظور کمک به بازدهی جامعه با توسعه ایده‌ها و نوآوری‌هایی در کنار پاسخ‌گویی به نیاز اجتماعی جامعه هستند (Phillips et al., 2014). نوآوری اجتماعی متکی بر ظرفیت‌های افراد و جوامع است و بر راهبردهای نوآوری باز و نوآوری‌های مشارکتی تاکید دارد (Crupi et al., 2022). این توسعه سریع نوآوری اجتماعی پتانسیل تغییر ساختار هویت و راهبردهای سازمان‌ها و همچنین سیستم‌های نوآوری، انگیزه کارمندان و مدیریت دولتی و خصوصی و در نتیجه چالش‌های بیشتر برای سیاست و عملکرد مدیریت کسب و کار (van der Have & Rubalcaba, 2016) را دارد.

نوآوری اجتماعی می‌تواند به عنوان اشکال جدید سازمان‌دهی کسب‌وکار برای بهبود فعالیت‌های اقتصادی و ایده‌های جدیدی که منجر به ایجاد یک تغییر اجتماعی کلی می‌شود، باشد (Neumeier, 2012).

نوآوری عامل حیاتی برای بقا و رشد کسب‌وکارهاست و از آن‌جا که کسب و کارها بازی‌گران اصلی و مهم در حل مسائل و مشکلات روزافزون اجتماعی هستند استفاده از نوآوری اجتماعی از آن جهت که مبتنی بر نوآورانه به پاسخ‌گویی مسائل اجتماعی می‌پردازد می‌تواند ضمن کمک به بقا و رشد اقتصادی کسب‌وکارها نقش به‌سزایی در ایجاد منافع اجتماعی داشته باشد. از این رو امروزه پژوهش‌گران مانند (Díaz-Díaz et al., 2017; Komatsu et al., 2016) سعی در گسترش ابزارها و روش‌هایی به منظور کمک به صاحبان کسب‌وکارها در طراحی و توسعه مدل‌های کسب‌وکار اقتصادی-اجتماعی دارند. توجه به منفعت/هزینه اجتماعی در کنار منفعت/هزینه اقتصادی جوهره پژوهش‌های صورت گرفته است که برخی با افزودن این نگاه به بوم مدل کسب‌وکار سعی در ارائه ابزاری کاربردی برای صاحبان کسب‌وکار داشته‌اند. در جدول ۱ به برخی پژوهش‌های صورت گرفته اشاره شده است.

جدول ۱. پیشینه پژوهش

پژوهش‌گران/سال	ابزار گردآوری داده‌ها	روش تحلیل داده‌ها	یافته‌ها
(Hacklin et al., 2018)	مصاحبه	مطالعه موردی چندگانه	شناسایی ۴ الگوی نوآوری مدل کسب کار
(Tesch & Brillinger, 2017)	کتابخانه‌ای	مرور ادبیات سیستماتیک	۳۹ روش ارزیابی مدل کسب‌وکار را بر اساس دو معیار، یعنی ارزیابی علی در مقابل ارزیابی کمی فهرست‌بندی کردند
(Díaz-Díaz et al., 2017)	مصاحبه	مطالعه موردی و نظر خبرگان	ابزاری ساده و کاربردی برای ارزیابی مدل کسب‌وکار خدمات عمومی
(Komatsu et al., 2016)	مصاحبه	بررسی کسب‌وکارهای مختلف و مفاهیم نوآوری اجتماعی و مدل کسب‌وکار برای بررسی انواع مدل‌های کسب‌وکار اجتماعی	گونه‌شناسی نوآوری اجتماعی و ارائه بوم مدل کسب و کار اجتماعی

با توجه به بررسی‌های صورت گرفته و از آنجا که یافته‌های پژوهش‌ها نشان می‌دهد صاحبان کسب‌وکارها برای توسعه و انتخاب مدل‌های کسب‌وکار خود و هم‌چنین در نظر گرفتن ابعاد اجتماعی و اقتصادی در انتخاب مدل کسب‌وکارشان نیاز به ابزارهای کاربردی، آسان و خلاقانه دارند، بنابراین این پژوهش به دنبال ارائه الگویی برای توسعه و انتخاب مدل کسب و کار مبتنی بر نوآوری اجتماعی می‌باشد.

۳. روش‌شناسی

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ روش کیفی است؛ که در گام اول به منظور شناسایی فرایند توسعه و انتخاب مدل کسب و کار، از روش مطالعه موردی چندگانه (Hollweck, 2016) و در گام بعد برای اعتبارسنجی الگوی پیشنهادی از روش گروه کانونی استفاده نموده است. جامعه مورد مطالعه در این پژوهش کسب‌وکارهای فعال در ایران با تجربه نوآوری اجتماعی دارای سه ویژگی (۱- در حال فعالیت، ۲- تجربه حداقل یک بار تغییر در مدل کسب و کار و ۳- حل یک مسئله اجتماعی به عنوان مسئله اصلی توسعه مدل کسب‌وکار) می‌باشند که به صورت هدف‌مند تا رسیدن به اشباع نظری مورد انتخاب واقع شده‌اند. بدین منظور با کمک مراکز نوآوری، شرکت در نمایشگاه‌های مختلف مرتبط و گزارش‌های منتشر شده در خصوص فعالان حوزه نوآوری اجتماعی کسب‌وکارهای مورد مطالعه انتخاب شده‌اند. با استفاده از مطالعه اسنادی از منابع مختلف اولیه (مصاحبه با بنیان‌گذار یا یکی از مدیران کسب‌وکار) و ثانویه (اطلاعات موجود در پژوهش‌های صورت گرفته، تارنماها، گزارش‌ها و ...) فرآیندها و شاخص‌های توسعه و انتخاب مدل کسب‌وکار و نوآوری اجتماعی مورد بررسی قرار گرفت. پس از مصاحبه با ۷ آمین نمونه اشباع نظری داده‌ها

حاصل شد در واقع گزاره‌ها و کدهای استخراجی جدیدی به دست نمی‌آمد ولی به جهت اطمینان کامل از اشباع نظری مصاحبه‌ها تا نمونه ۱۱ ام ادامه پیدا کرد.

مصاحبه‌ها به روش نیمه ساختاریافته و به طور متوسط در زمان ۵۰ دقیقه با هر یک از افراد صورت گرفت و در طول مصاحبه سوالاتی در مورد فرآیند و چگونگی توسعه مدل‌های کسب و کارهای جایگزین و انتخاب مدل کسب و کار جدید از مصاحبه‌شوندگان بر اساس رویکرد 5w1h طراحی و از پاسخ‌دهندگان مورد پرسش قرار گرفت. کدگذاری روایات با روش کدگذاری دو مرحله‌ای سالدا (۲۰۱۳) صورت گرفت. به منظور ارزیابی دقت علمی و رعایت ویژگی‌های کیفی پژوهش، از معیارهای تأییدپذیری، قابلیت اطمینان و قابل قبول بودن استفاده گردید. برای ارزیابی قابل قبول بودن، از روش بازنگری توسط شرکت‌کنندگان در مصاحبه استفاده شد. بدین منظور پژوهش‌گران علاوه بر بازگرداندن گفتارها در طول انجام مصاحبه و خلاصه‌سازی گفته‌های مصاحبه‌شوندگان، نسخه کاملی از جمع‌بندی مطالب همراه با کدهای سطح اول به تعدادی از مصاحبه‌شوندگان جهت تأیید و یا اصلاح بازگرداندند که همگی مورد تأیید قرار گرفته و نکات پیشنهادی آنان نیز در نظر گرفته شد و شیوه‌نامه مصاحبه بر این اساس مورد اصلاح قرار گرفت. برای تأییدپذیری در مرحله پایانی، کدگذاری‌های پایانی به دو نفر از مشارکت‌کنندگان اولیه به منظور بازبینی و تأیید بازگرداننده شد و نکات پیشنهادی نیز اعمال گردید. برای محاسبه پایایی مصاحبه از روش بازآزمون استفاده گردید. در این راستا از بین مصاحبه‌های انجام‌گرفته، تعداد سه مصاحبه برگزیده و هر کدام دو بار در فاصله زمانی ۱۰ روز توسط ۲ پژوهش‌گر کدگذاری شده‌اند. بر این اساس پایایی بازآزمون ۰/۸۴۶ محاسبه شده‌است که نشان از قابلیت اعتماد فرآیند کدگذاری عبارت مصاحبه توسط پژوهش‌گران است. در گام بعدی الگوی فرایندی شامل دو فاز کلی برای توسعه و انتخاب مدل کسب و کار مبتنی بر نوآوری اجتماعی و ۲ ابزار ساده، کاربردی مبتنی بر بررسی‌های صورت‌گرفته و نیازها و تجربیات کسب و کارهای مورد مطالعه، توسط پژوهش‌گر بر مبنای پژوهش‌ها، مبنای نظری و مصاحبه‌های صورت‌گرفته طراحی شد و با روش گروه کانونی مورد بررسی و اعتبارسنجی قرار گرفت. گروه کانونی شامل ۱۰ نفر از صاحبان کسب و کارهای ایرانی فعال با تجربه نوآوری اجتماعی و توسعه مدل کسب و کار بودند. به منظور برگزاری جلسه گروه کانونی، پژوهش‌گر به عنوان تسهیل‌گر و انتخاب اعضا به استفاده از روش قضاوتی هدف‌مند به گونه‌ای صورت گرفت که در گروه کانونی نمونه‌ای متوازن از دیدگاه‌ها و نظرات مختلف بررسی شود تا کم‌ترین هم‌گرایی میان نظرات شرکت‌کنندگان به وجود آید. در ابتدای جلسه پژوهش‌گر به توضیح درباره اهداف پژوهش پرداخته و نتایج مصاحبه‌های صورت‌گرفته با کسب و کارهای مورد مطالعه به حاضرین گزارش شد؛ سپس الگو و ابزارهای پیشنهادی در اختیار اعضا قرار گرفت و از هر یک از آن‌ها درباره ابعاد، اجزا، فرآیند و همچنین پیشنهادات جدید در این خصوص مورد پرسش قرار گرفت. در پایان با تجمیع نظرات مشارکت‌کنندگان الگو و ابزار پیشنهادی مورد تأیید قرار گرفت. در جدول ۲ به اقدامات صورت‌گرفته به همراه اهداف و توضیح آن اشاره شده است.

جدول ۲. روش‌شناسی پژوهش

روش	هدف	اقدام	توضیح
مطالعه موردی چندگانه	شناسایی فرایند توسعه و انتخاب مدل کسب و کار در کسب و کارهای مورد مطالعه	گردآوری داده	توصیف جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان در جدول ۳ گزارش شده‌است.
		تجزیه و تحلیل	نمونه کدگذاری‌ها در جدول ۵، تجزیه و تحلیل بین‌موردی درباره توسعه مدل کسب و کارهای جایگزین در جدول ۶ و تجزیه و تحلیل بین‌موردی درباره انتخاب مدل کسب و کار در جدول ۷ ارائه شده است.
		طراحی ابزارهای کاربردی و ارائه الگو بر اساس نیازهای کسب و کارها و ادبیات موجود	یافته‌های حاصل از مطالعه موردی در شکل ۱ نشان داده شده است. ابزار پیشنهادی برای توسعه مدل کسب و کار در جدول ۸، ابزار پیشنهادی برای انتخاب مدل کسب و کار در جدول ۹ و در نهایت الگوی پیشنهادی در شکل ۲ گزارش شده است.
گروه کانونی	اعتبارسنجی ابزارها و الگوی پیشنهادی	تشکیل گروه کانونی	توصیف جمعیت شناختی گروه کانونی در جدول ۴ و چالش‌ها و نظرات شرکت‌کنندگان در گروه کانونی در جدول ۱۰ گزارش شده است که در نهایت مورد تأیید گروه کانونی واقع گردید.

۴. یافته‌ها

۴-۱. توصیف جمعیت شناختی

اطلاعات جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان در جدول ۳ قابل مشاهده است:

جدول ۳. اطلاعات مصاحبه‌شوندگان

مورد مطالعه	موضوع فعالیت	سمت	جنسیت	تحصیلات
۱	کمک به سال‌مندان و کم‌توانان	بنیان‌گذار	زن	دکتری
۲	توانمندسازی تولیدکنندگان و فروش محصولات روستایی	بنیان‌گذار	زن	کارشناسی ارشد
۳	کمک به معیشت جامعه بومی از طریق تولید صنایع دستی مناطق مختلف و فروش به گردشگران خارجی و توجه به محیط زیست	بنیان‌گذار	زن	کارشناسی ارشد
۴	فروش محصولات خانگی و روستایی	مدیر	مرد	کارشناسی ارشد
۵	ارائه خدمات مالی و سرمایه‌گذاری	مدیر	مرد	کارشناسی ارشد
۶	ارائه اطلاعات امکانات اماکن برای افراد معلول	بنیان‌گذار	زن	کارشناسی ارشد
۷	بهبود کیفیت زندگی	بنیان‌گذار	زن	دکتری
۸	توسعه فردی و اجتماعی جامعه از طریق ایجاد عادات	بنیان‌گذار	مرد	دکتری
۹	هم‌سازگزی، آموزش و مشاوره ازدواج	مدیر	زن	کارشناسی ارشد
۱۰	هدایت مصرف محصولات چند رسانه‌ای	مدیر	مرد	کارشناسی ارشد
۱۱	پلتفرم مدیریت مسئولیت اجتماعی	بنیان‌گذار	زن	کارشناسی ارشد

هم‌چنین اطلاعات افراد شرکت‌کننده در گروه کانونی به شرح زیر در جدول ۴ آمده‌است:

جدول ۴. اطلاعات افراد شرکت‌کننده در گروه کانونی

ردیف	سمت	جنسیت	سابقه کار	تحصیلات
۱	مدیر	مرد	۳	دکتری
۲	مدیر	مرد	۲	کارشناسی ارشد
۳	مدیر محصول	زن	۴	کارشناسی ارشد
۴	بنیان‌گذار	زن	۳	کارشناسی ارشد
۵	بنیان‌گذار	زن	۵	دکتری
۶	مدیر محصول	زن	۳	کارشناسی ارشد
۷	بنیان‌گذار	مرد	۳	کارشناسی
۸	مدیر	زن	۴	دکتری
۹	مدیر محصول	زن	۳	کارشناسی ارشد
۱۰	بنیان‌گذار	مرد	۳	کارشناسی ارشد

پس از انجام هر مصاحبه، کدگذاری هر یک از مصاحبه‌ها به منظور مطالعه درون‌موردی و تجزیه و تحلیل بین‌موردی صورت گرفت. در جدول ۵ نمونه‌ای از کدگذاری شامل استخراج زیرمقوله، مقوله‌ها و احصای ابعاد توسعه و انتخاب مدل کسب‌وکار ارائه شده‌است.

جدول ۵. نمونه کدگذاری‌ها

روایت	زیر مقوله	مقوله	بعد
پس از دریافت نظر متخصصین در کارگروه اصلی که به ریاست مدیرعامل تشکیل می‌شد بحث و بررسی انجام می‌شود... تجربه و تغییراتی که در جامعه ایرانی می‌دیدیم	نظرات خبرگان، مطالعه محیطی و جلسات هم‌اندیشی	چگونگی دستیابی به مدل‌های کسب و کار جایگزین	توسعه مدل‌های کسب و کار جایگزین
ما بیزینسی نبودیم اول محصول رو می‌ساختیم بعد تست می‌کردیم اما کالا بر اساس جذابیت ایده و علاقه شخصی و ،به نوعی ما SWOT در ذهنمون داشتیم	توسعه و تست، SWOT	رویکرد انتخاب مدل کسب‌وکار جدید	انتخاب مدل کسب‌وکار جدید
ما سیستم مدیریتی و پشتیبان تصمیم‌گیری داریم اما از SWOT خودمون استفاده میکنیم	SWOT	معیارهای اقتصادی انتخاب مدل کسب و کار جدید	انتخاب مدل کسب‌وکار جدید

با استخراج کدهای حاصل از هر یک از مصاحبه‌ها به تجزیه و تحلیل بین‌موردی پرداخته شد که در جداول ۶ و ۷ به ترتیب تجزیه و تحلیل بین‌موردی در رابطه با توسعه و انتخاب مدل کسب‌وکار قابل مشاهده می‌باشد.

بر اساس پرسش‌های صورت‌گرفته با کسب‌وکارهای مورد مطالعه در مورد چگونگی دستیابی به مدل‌های کسب‌وکار جایگزین مواردی چون «معمولا جلسات طوفان فکری برگزار می‌کنیم و بر اساس نتایج ارزیابی‌ها مأمون سعی می‌کنیم ایده‌پردازی کنیم» و «گاهی نیاز بازار بوده یا پیشنهادی داشتیم مثلا صندوق بازنشستگی کشوری اصلی پیشنهاد دادند بیابید مدل کسب‌وکارتان را عوض کنید و برای بازنشسته‌های ما خدمتی ارائه بدهید.» بیان شد. در مورد معیارهای توسعه مدل‌های کسب و کار جایگزین نیز مواردی چون «در طوفان فکری هم بعد اجتماعی هم بعد اقتصادی در نظر گرفتیم در عمل می‌گفتیم همه هرچی نظر دارند بگویند» و «مأموریت اجتماعی رو حتما در نظر می‌گیریم در مدل‌ها...» مطرح گردید.

جدول ۶. تجزیه و تحلیل بین‌موردی توسعه مدل کسب‌وکار

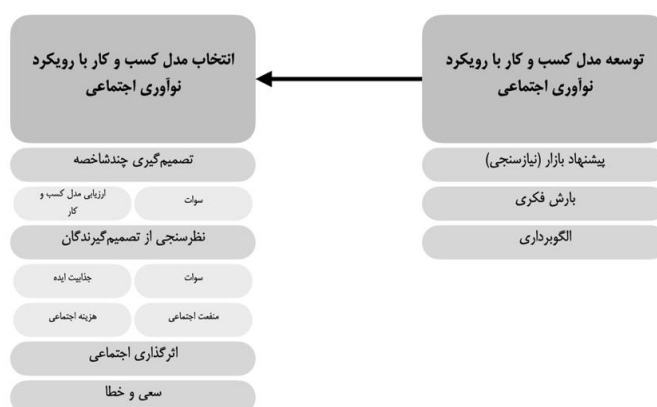
کسب و کارهای مورد مطالعه											چگونگی دستیابی	معیارهای توسعه
۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱		
			*		*	*				*	نیاز بازار	چگونگی دستیابی
*	*	*	*	*	*			*	*		طوفان فکری	
		*		*	*	*	*				الگوپردازی	
							*				منابع انسانی و داده‌ها	
*	*	*	*	*	*	*	*		*	*	اقتصادی	معیارهای توسعه
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	اجتماعی	

بر اساس مصاحبه صورت گرفته با صاحبان کسب‌وکارهای مورد مطالعه در مورد معیارهای انتخاب مدل کسب‌وکار جدید به مواردی چون: «به واسطه برنامه خود اتکا شدن قطعا به مسائل اقتصادی توجه داشتیم ولی در کنار آن اهمیت اثرگذاری اجتماعی برایمان بسیار مهم بوده است» اشاره شد و در مورد رویکرد انتخاب مدل کسب‌وکار جدید مواردی چون «ما بیزینسی نبودیم اول محصول رو می‌ساختیم بعد تست می‌کردیم اما کالا بر اساس جذابیت ایده و علاقه شخصی و توانایی‌ها مأمون، فرصت برامون وجود داره، به نوعی ما SWOT در ذهنمون داشتیم و بر اساس اونا اولویت‌بندی می‌کردیم» اشاره گردید. در رابطه با داده‌ها و اطلاعاتی که برای انتخاب و تصمیم‌گیری در مورد مدل کسب‌وکار جدید استفاده می‌گردد نیز به مواردی چون «داده‌های مارکتینگ و SWOT و ارزیابی‌هایی که از مدل کسب‌وکار داریم» اشاره شد.

جدول ۷. تجزیه و تحلیل بین موردی انتخاب مدل کسب و کار

کسب و کارهای مورد مطالعه												
۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱		
*	*	*	*			*			*	*	سودآوری	معیارهای اقتصادی انتخاب مدل کسب و کار
										*	اشتغال جوانها	معیارهای اجتماعی انتخاب مدل کسب و کار جدید
*	*	*				*			*		تأثیر اجتماعی	
								*			حفظ محیط زیست	
								*			شکوفایی انسانها	
					*						کمک به حضور افراد ناتوان در جامعه	معیارهای اجتماعی انتخاب مدل کسب و کار جدید
			*	*							بهبود کیفیت زندگی	
										*	تجربه و سلیقه	
*	*					*					تأثیر اجتماعی	رویکرد انتخاب مدل کسب و کار جدید
*				*				*			تست و اجرا	
*	*	*	*		*		*				هم‌اندیشی با خبرگان	
*	*		*	*	*	*	*			*	سوات	اطلاعات و داده‌های موثر در انتخاب مدل کسب و کار جدید
*		*	*	*	*	*	*		*		تحلیل ارزیابی مدل کسب و کار	
								*			تجارب پیشین	
								*			توانمندی‌ها	
		*				*					مدیریت دانش	
	*										پرسونا	

به طور کلی یافته‌های حاصل از مصاحبه‌های صورت گرفته در خصوص توسعه و انتخاب مدل کسب و کار مبتنی بر نوآوری اجتماعی در شکل ۱ قابل مشاهده است.



شکل ۱. یافته‌های حاصل از مطالعه موردی چندگانه

مصاحبه‌های صورت گرفته به منظور دستیابی به دو هدف انجام شده است؛ توصیف راهکار فعلی کسب و کارهای مورد مطالعه در توسعه و انتخاب مدل کسب و کار و نیازسنجی کسب و کارها در توسعه و انتخاب مدل کسب و کار مبتنی بر نوآوری اجتماعی. یافته‌های

حاصل از داده‌ها و کدگذاری‌های صورت‌داده شده بر آن‌ها نشان‌دهنده تکیه مصاحبه‌شوندگان بر روش بارش فکری، نیازسنجی از بازار و همچنین الگوبرداری به عنوان منابعی برای توسعه گزینه‌های جایگزین برای مدل کسب‌وکار فعلی می‌باشند. بر این اساس با توجه به رویکرد موجود و احساس نیاز به فرآیند و ابزاری کاربردی و نظام‌یافته برای کسب‌وکارها مبتنی بر روش بارش فکری؛ فرآیند و ابزاری پیشنهادی برای توسعه مدل کسب‌وکار مبتنی بر نوآوری اجتماعی با هدف کمک به ایده‌پردازی و نوآوری در مدل کسب‌وکار مبتنی بر نیاز کسب‌وکار و ادبیات این حوزه توسعه داده شده‌است.

از سوی دیگر داده‌ها و کدگذاری‌ها نشان‌دهنده استفاده کسب‌وکارهای مورد مطالعه از نظرات خبرگان و تصمیم‌گیران، روش‌های تصمیم‌گیری چندشاخصه مبتنی بر اثرگذاری اجتماعی، سعی و خطا، سوات، جذابیت ایده و ... به عنوان فرآیندها و شاخص‌هایی برای انتخاب مدل کسب‌وکار مبتنی بر نوآوری اجتماعی می‌باشند. همچنین نیاز به یک ابزار و فرآیند کاربردی در کسب‌وکارها با توجه به نبود دانش کسب‌وکار، ریسک بالای سعی و خطا، سختی روش‌های جایگزین انتخاب مدل کسب‌وکار، نبود امکان اثرسنجی پیش از اجرای مدل کسب‌وکار و ... موجب توسعه فرآیند و ابزاری برای انتخاب مدل کسب‌وکار مبتنی بر نوآوری اجتماعی مبتنی بر نیاز کسب‌وکارهای مورد مطالعه و ادبیات این حوزه شد که در ادامه به تشریح هر یک از این موارد پرداخته می‌شود.

۲-۴. توسعه مدل کسب‌وکار مبتنی بر نوآوری اجتماعی

کسب و کارهای مورد مطالعه در پاسخ به راهکارهای دستیابی به مدل‌های کسب‌وکار جایگزین به مواردی چون جلسات طوفان فکری، الگوبرداری از کسب‌وکارهای موفق جهانی، داده‌ها و نظرات منابع انسانی که به طور مستقیم با کسب‌وکار در ارتباط هستند و پیشنهادها و نیازهای شناسایی شده در بازار اشاره نمودند که از این میان ۷۳ درصد از کسب‌وکارها روش طوفان فکری را به عنوان راه دستیابی به مدل‌های کسب‌وکار جایگزین انتخاب کرده‌اند. در پاسخ به معیار توسعه مدل‌های کسب‌وکار جایگزین، از آن‌جا که این کسب‌وکارها ماموریت اجتماعی برای خود در نظر گرفته بودند، ۸۲ درصد آن‌ها نگاه توأمان به معیارهای اجتماعی و اقتصادی را مطرح نموده‌اند.

یافته‌های مطالعه موردی چندگانه در این پژوهش، نشان‌دهنده نیاز به ابزاری برای ساختاردهی به جلسات ایده‌پردازی، بارش فکری و نوآوری در مدل کسب و کار در کسب و کارها مبتنی بر هم‌زمان اقتصادی و اجتماعی می‌باشد. از آنجا که نوآوری در مدل کسب و کار مهم و حیاتی است و با توجه به یافته‌های بالا و با بررسی روش‌ها و ابزارهای نوآوری و توسعه مدل کسب‌وکار، ابعاد ۱۰ گانه مدل سودآوری، شبکه، ساختار، فرآیند، عملکرد محصول، سیستم محصول، خدمت، کانال، برند و مشارکت مشتری بر اساس نظر کیلی و همکاران (۲۰۱۳) به عنوان ابعاد و راهبردهای اصلی توسعه مدل کسب‌وکار انتخاب شدند. سپس ماتریس توسعه مدل کسب‌وکار مبتنی بر نوآوری اجتماعی به عنوان ابزاری برای این مهم، بر مبنای راهبردهای ۱۰ گانه نوآوری در مدل کسب‌وکار و با هدف افزایش منفعت اقتصادی/اجتماعی و کاهش هزینه اقتصادی/اجتماعی (بر اساس پژوهش دیاز و همکاران (۲۰۱۷)) به صورت زیر طراحی شد.

جدول ۸. ماتریس توسعه مدل کسب‌وکار مبتنی بر نوآوری اجتماعی

مشارکت مشتری	بازدید	کانال	خدمت	سیستم محصول	عملکرد محصول	فرآیند	ساختار	شبکه	مدل سودآوری	نوآوری در کلام ابعاد	
										کدام ارزش	کدام ارزش
										افزایش منفعت	اقتصادی
										کاهش هزینه	
										افزایش منفعت	اجتماعی
										کاهش هزینه	

برای به کارگیری این ماتریس صاحبان کسب‌وکار به این سوال پاسخ خواهند داد که برای توسعه مدل کسب‌وکار، نوآوری در کدام یک از ابعاد ۱۰ گانه را به چه صورت انجام خواهند داد تا منجر به افزایش منفعت اقتصادی/اجتماعی و یا کاهش هزینه

اقتصادی/اجتماعی شوند. از ترکیب نوآوری‌های پیشنهادی گزینه‌های مورد انتظار برای مدل کسب‌وکار توسعه داده شده به وجود خواهند آمد.

۳-۴. انتخاب مدل کسب‌وکار مبتنی بر نوآوری اجتماعی

مطابق یافته‌های مصاحبه، سودآوری تنها معیار اقتصادی برای انتخاب مدل کسب و کار جدید می‌باشد و هریک از کسب‌وکارها بر اساس ماموریت اجتماعی خاص خود، معیار اجتماعی متفاوتی را برای انتخاب مدل کسب‌وکار جدید بیان نمودند. رویکرد انتخاب مدل کسب‌وکار جدید بر اساس پاسخ مشارکت‌کنندگان، تجربیات قبلی، میزان تاثیر اجتماعی، تست و اجرا و جلسات هم‌اندیشی با متخصصان و خبرگان گزارش شده است که جلسات هم‌اندیشی راهکار ۵۵ درصد از صاحبان کسب‌وکارها می‌باشد. در مورد اطلاعات و داده‌های مورد استفاده برای انتخاب مدل کسب‌وکار نیز تحلیل سوات، نتایج ارزیابی مدل کسب و کار فعلی، تجارب پیشین، توانمندی‌ها، مدیریت دانش و پرسونای مشتریان اشاره شد که تحلیل سوات و نتایج ارزیابی مدل کسب‌وکار فعلی هر کدام با فراوانی ۷۳ درصد پرکاربردترین اطلاعات مورد استفاده بیان شده‌اند.

بر اساس مصاحبه‌های صورت گرفته مشخص گردید ابزار کاربردی برای اولویت‌بندی و انتخاب مدل کسب‌وکار جدید بر مبنای اطلاعات و داده‌های سازمان به منظور تصمیم‌گیری فراتر از نظر و تجربیات افراد وجود ندارد. بر اساس ماهیت راهبردی مدل کسب‌وکار، تحلیل سوات به عنوان یکی از روش‌ها و رویکردهای علی-کیفی انتخاب مدل کسب‌وکار (Tesch & Brillinger, 2017) و با بهره‌گیری از روش‌های تصمیم‌گیری چندشاخصه^۱ (Alinezhad & Khalili, 2019) به انتخاب مدل کسب‌وکار پرداخته می‌شود. این فاز شامل مراحل که در جدول ۹ ارائه شده است، می‌باشد:

جدول ۹. ماتریس انتخاب مدل کسب‌وکار مبتنی بر نوآوری اجتماعی

گزینه مدل کسب‌وکار	میزان اهمیت (از ۱ (خیلی کم) تا ۹ (خیلی زیاد))	ماتریس انتخاب مدل کسب‌وکار مبتنی بر نوآوری اجتماعی	
		امتیاز (از ۱ (خیلی کم) تا ۹ (خیلی زیاد))	امتیاز کل
		اقتصادی	فرصت‌ها
		اجتماعی	
		اقتصادی	قوت‌ها
		اجتماعی	
		اقتصادی	چالش‌ها
		اجتماعی	
		اقتصادی	ضعف‌ها
		اجتماعی	
			امتیاز نهایی

۱. احصاء عوامل داخلی (قوت و ضعف) اقتصادی و اجتماعی و عوامل خارجی (فرصت و چالش) اقتصادی و اجتماعی موثر در کسب‌وکار
۲. تعیین میزان اهمیت هر یک از عوامل از ۱ تا ۹ (از بی‌اهمیت تا خیلی مهم)
۳. * پیشنهاد می‌گردد در این مرحله موارد با میزان اهمیت کمتر از مهم (امتیاز کمتر از ۵) حذف شوند. تعیین امتیاز هر یک از گزینه‌ها (مدل‌های کسب‌وکار) بر اساس میزان پاسخ‌گویی (برای ضعف‌ها و چالش‌ها) / بهره‌گیری (برای قوت‌ها و فرصت‌ها) به عوامل داخلی و خارجی از ۱ تا ۹ (از خیلی کم تا خیلی زیاد)
۴. تعیین امتیاز کلی هر یک از گزینه‌ها به عوامل داخلی و خارجی با ضرب امتیاز پاسخ‌گویی / بهره‌گیری در میزان اهمیت هر یک از عوامل

^۱ Multi Attribute Decision Making (MADM)

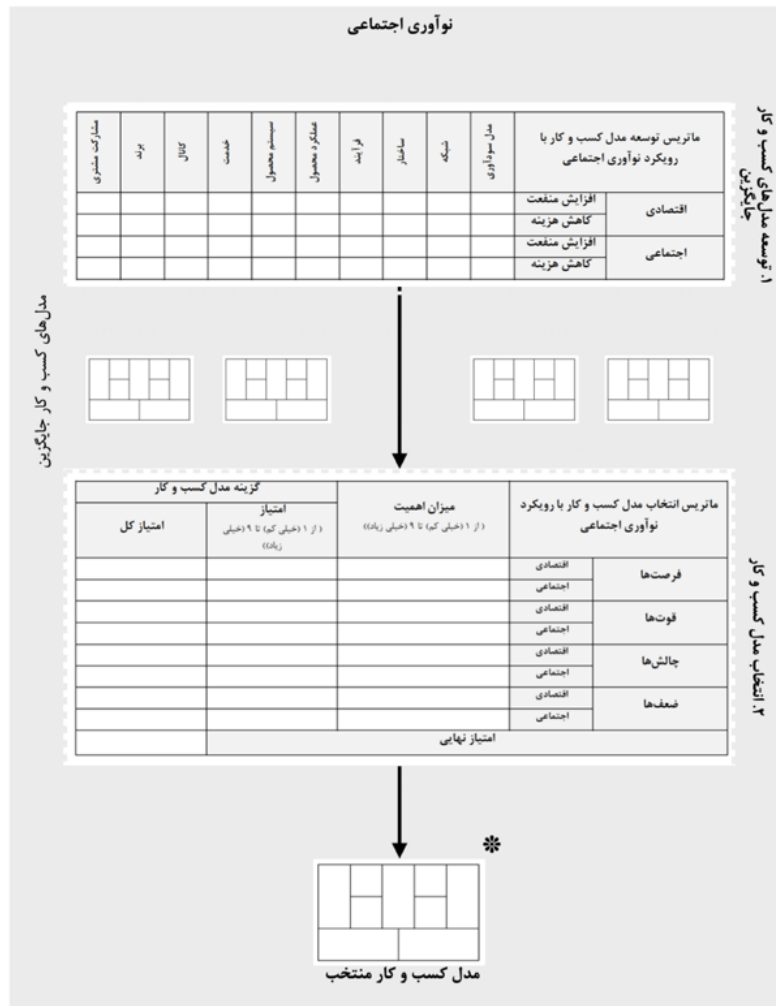
۵. تعیین امتیاز کلی هر یک از گزینه‌ها با تقسیم مجموع امتیازهای کلی گزینه‌ها بر مجموع میزان اهمیت عوامل داخلی و خارجی (میانگین‌گیری موزون)

در جلسه گروه کانونی چالش‌ها و دغدغه‌های افراد شرکت‌کننده در مورد توسعه و انتخاب مدل کسب‌وکار بیان شد که در جدول ۱۰ به گزیده‌ای از آن‌ها اشاره شده است. در نهایت ابزار پیشنهادی مورد تایید مشارکت‌کنندگان در جلسه گروه کانونی قرار گرفت.

جدول ۱۰. روایت‌های گروه کانونی و راه‌حل‌های الگوی پیشنهادی

چالش‌ها	راه حل
ما عموماً برای مدل کسب‌وکار جدید از طوفان‌فکری و ایده‌پردازی استفاده می‌کنیم اما تا الان ابزاری نداشتیم برای اینکه کمک کنه تا بدونیم درباره چه مواردی ایده‌پردازی کنیم یا کمک کنه به ایده‌پردازی‌هامون.	ماتریس پیشنهادی کمک می‌کند تا صاحبان کسب و کارها حداقل در چند مورد نوآوری داشته باشند و از ترکیب حالت‌های متفاوت مدل‌های کسب و کار جایگزین بیشتری ایجاد شود.
در جلساتی که ما به گفتگو و ایده‌پردازی می‌پردازیم هیچ محدودیتی برای اقتصادی یا اجتماعی بودن ایده‌ها نداریم و اتفاقی که میفتد مجبوریم بعدی که بهش توجه نشده و معمولاً اقتصادی هم هست رو اضافه کنیم به مدل که اکثراً کار مشکلی هم هست	توجه به دو بعد اقتصادی و اجتماعی به طور همزمان در ابزار پیشنهادی کمک می‌کند که به هر دو بعد از همان ابتدا توجه شود
اینکه بگیریم SWOT مدون داریم و می‌گذاریم جلوی چشممون و تصمیم می‌گیریم این نیست اما همه افرادی که برای تصمیم‌گیری در جلسه هستند در ذهنشون و به طور ضمنی حواسشون به قوت‌ها و فرصت‌ها هست	تحلیل سوات و توجه به اهمیت هر یک از آنها در انتخاب و اولویت‌بندی دقیق مدل‌های کسب و کار کمک به سزایی می‌کند
یک سری تغییرات در مدل کسب و کار ما انقدر واضح بوده و انقدر تغییر کوچکی بوده که ما برای ارزیابی و انتخاب وقت نگذاشتیم و اجرا کردیم یعنی سعی و خطا پیش رفتیم اما واقعا زمانی که می‌خواستیم نوآوری داشته باشیم خیلی دقیق و حتی در چند جلسه بررسی کردیم جوانب هر مدل کسب و کار جایگزین را	صرفه‌جویی در هزینه و زمان و کاهش ریسک در انتخاب مدل کسب و کار جدید با ابزار پیشنهادی حاصل می‌شود.

نتایج بررسی مباحث مطرح‌شده در جلسه گروه کانونی و بررسی ادبیات موجود در حوزه‌های انتخاب مدل کسب‌وکار و نوآوری اجتماعی نشان‌گر تایید الگوی دو مرحله‌ای توسعه و انتخاب مدل کسب‌وکار مبتنی بر نوآوری اجتماعی شامل دو ابزار برای این دو موضوع می‌باشد که در جدول‌های ۷ و ۸ به تفصیل بیان شده‌اند و به صورت یکپارچه و در یک نگاه کلی در شکل ۲ ارائه گردیده است. بدیهی است در صورت مشخص‌بودن مدل‌های کسب‌وکار جایگزین برای صاحبان و مدیران کسب‌وکار امکان بهره‌برداری مجزا از مرحله دوم این الگو نیز فراهم است.



شکل ۲. الگوی توسعه و انتخاب مدل کسب و کار مبتنی بر نوآوری اجتماعی

۵. بحث و نتیجه‌گیری

توجه هم‌زمان کسب و کارها به اهداف اقتصادی و حل مسائل اجتماعی نیازمند انتخاب مدل کسب و کار مناسب اقتصادی-اجتماعی می‌باشد. در این راستا پژوهش حاضر به دنبال ارائه الگوی برای توسعه و انتخاب مدل کسب و کار مبتنی بر نوآوری اجتماعی می‌باشد. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش در خصوص توسعه مدل کسب و کار به استفاده از روش‌هایی مانند جلسات بارش فکری و ایده‌پردازی به عنوان راهکار توسعه مدل کسب و کار جدید اشاره نمودند که از جمله نقاط ضعف این راهکارها، نبود ساختار و فرآیند قابل اتکا، زمان‌بر بودن، نگاه صرف اقتصادی و تک‌هدفه بودن می‌باشد و استفاده از خرد جمعی، رویکرد مشارکتی و سادگی از جمله نقاط قوت این راهکار در توسعه مدل کسب و کار جدید می‌باشد. در خصوص انتخاب مدل کسب و کار نیز از مواردی هم‌چون اتکا به نظر خبرگان و سعی و خطا به عنوان راهکار انتخاب مدل کسب و کار جدید، نام برده‌شد. وجود خطاهای محتمل تصمیم‌گیرندگان در فرآیند تصمیم‌گیری، هزینه‌بر بودن به کارگیری و زمان‌بر بودن مشاهده نتایج ناشی از اجرای هر مدل کسب و کار جدید از جمله نقاط ضعف و رویکرد عملیاتی، استفاده از تجارب و نظرات خبرگان به عنوان منبعی قابل اتکا و الهام‌بخش از جمله نقاط قوت این راهکارها در انتخاب مدل کسب و کار به شمار می‌رود. در نهایت نتایج حاصل از مصاحبه با صاحبان کسب و کار، مطالعات مبانی نظری و پژوهش‌های پیشین نشان‌گر نیاز مدیران به بهره‌گیری از ابزارهایی علمی و کاربردی به منظور توسعه و انتخاب مدل کسب و کار مناسب می‌باشد.

الگوی پیشنهادی در این پژوهش، شامل دو مرحله کلی توسعه و انتخاب مدل کسب و کار مبتنی بر نوآوری اجتماعی، بر مبنای واقعیت‌های استخراج شده از داده‌های مصاحبه و با بهره‌گیری از روش‌ها و ابزارهای مرسوم مدیریت نوآوری و تفکر راهبردی مانند

ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی، تحلیل سوات و ۱۰ گونه نوآوری است. این الگو با نتایج پژوهش ایم و چو (۲۰۱۳) از آن جهت که با استفاده از تحلیل ریخت‌شناسی و روش‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه مبتنی بر نظر خبرگان به ارائه روشی برای توسعه و انتخاب مدل کسب‌وکار پرداخته‌اند، هم‌سو است. تمایز اصلی پژوهش حاضر در بهره‌گیری از تحلیل سوات به عنوان شاخص‌های انتخاب (شاخص‌های منحصر به فرد و موجود برای هر کسب و کار) مدل کسب و کار و ابزار ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی به عنوان ابزاری ساده و کاربردی به جای روش‌های پیچیده تصمیم‌گیری چند شاخصه به کار برده شده در پژوهش آن‌ها (تحلیل سلسله مراتبی و تاپسیس فازی) می‌باشد. از سوی دیگر این الگو با توجه به بهره‌گیری از روش‌های تحلیل سوات و راهبردی در دسته‌بندی تک و بریلینگر (۲۰۱۷) که به دسته‌بندی روش‌های انتخاب مدل کسب‌وکار بر اساس دو بعد منطقی و کیفی یا کمی بودن روش‌ها پرداختند، قرار می‌گیرد و با این پژوهش و دسته‌بندی هم‌سو است. از آنجا که شاخص‌های مورد استفاده در این پژوهش برای توسعه اجتماعی دو شاخص عمومی (کاهش هزینه و افزایش منفعت اجتماعی) است، این پژوهش با پژوهش دیاز و همکاران (۲۰۱۷) هم‌سو است حال آن که آن‌ها از این دو شاخص برای توسعه بوم مدل کسب و کار اجتماعی بهره بردند اما در این پژوهش از این دو شاخص به عنوان شاخص‌های راهنما برای توسعه مدل کسب و کار استفاده شده است. وجود نگاه توأمان اقتصادی و اجتماعی در توسعه الگوی پیشنهادی در این پژوهش نیز موجب هم‌سویی نتایج با پژوهش گاسپارین و همکاران (۲۰۲۱) که به ارائه یک مدل کسب‌وکار اجتماعی به همراه یک چارچوب راهبردی برای نوآوری اجتماعی از دو بعد توسعه و درآمدزایی پرداختند، می‌باشد. به جهت مشارکت نظری، این پژوهش اقدام به طراحی الگویی به منظور کمک به توسعه مدل‌های کسب‌وکار اقتصادی- اجتماعی نموده و از سوی دیگر با استفاده از رویکرد نوآوری اجتماعی نیز سعی در توسعه مفاهیم نوآوری اجتماعی در سطح سازمان نموده‌است.

۶. پیشنهادها

امروزه گسترش موضوعات و مسائل اجتماعی، نهادها و سازمان‌ها را در سطوح سیاست‌گذاری، تنظیم‌گری، تسهیل‌گری و ارائه خدمت ملزم به توجه به خود نموده‌است. با توجه به بررسی‌های صورت‌گرفته در این پژوهش و مصاحبه‌های انجام شده با کسب‌وکارهای با تجربه نوآوری اجتماعی، به نهادهای سیاست‌گذار پیشنهاد می‌گردد با تدوین سیاست‌های تشویقی برای حل مسائل اجتماعی اولویت‌دار کشور، مقدمات نقش‌آفرینی بیشتر کسب‌وکارها در حل مسائل اجتماعی کشور را فراهم نمایند. هم‌چنین بر این اساس پیشنهاد می‌گردد سیاست‌گذاران حوزه اجتماعی کشور اقدام به تدوین نظام مسائل اولویت‌دار اجتماعی جهت پرداخت هدفمند توسط کسب‌وکارها به آن‌ها نمایند. از سوی دیگر با توجه به ابزار توسعه داده شده در این پژوهش برای توسعه مدل کسب‌وکار مبتنی بر نوآوری اجتماعی به کلیه مدیران و صاحبان کسب‌وکار نیز پیشنهاد می‌گردد با هم‌اندیشی و توجه به مسائل روز جامعه اقدام به نوآوری در مدل کسب‌وکار خود مبتنی بر نوآوری اجتماعی نمایند. هم‌چنین با توجه به بالا بودن هزینه‌های راه‌اندازی مدل‌های کسب‌وکار جدید و رویکرد تجربه‌محور در انتخاب و به کارگیری کسب‌وکارهای مورد مطالعه، پیشنهاد می‌گردد مدیران و صاحبان کسب‌وکار به انتخاب مدل کسب‌وکار بر اساس عوامل داخلی و محیطی کسب‌وکار و با نگاه توأمان به عوامل اقتصادی و اجتماعی، به انتخاب مدل کسب‌وکار خود با ابزار ماتریس انتخاب مدل کسب‌وکار مبتنی بر نوآوری اجتماعی بپردازند. هم‌چنین به پژوهش‌گران پیشنهاد می‌گردد با بهره‌گیری از الگوی پیشنهادی در صنایع مختلف به ارزیابی کارایی این الگو و بهبود و توسعه آن بپردازند.

References

- Brea-Solís, H., Casadesus-Masanell, R., & Grifell-Tatjé, E. (2015). Business model evaluation: Quantifying walmart's sources of advantage. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 12–33. <https://doi.org/10.1002/sej.1190>
- Burgeois, L. J., & Eisenhardt, K. M. (1988). Strategic Decision Processes in High Velocity Environments: Four Cases in the Microcomputer Industry. *Management Science*, 34(7), 816–835. DOI:10.1287/MNSC.34.7.816

- Codini, A. P., Abbate, T., & Messeni Petruzzelli, A. (2023). Business Model Innovation and exaptation: A new way of innovating in SMEs. *Technovation*, 119, 102548. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102548>
- Crupi, A., Liu, S., & Liu, W. (2022). The top-down pattern of social innovation and social entrepreneurship. Bricolage and agility in response to COVID-19: cases from China. *R&D Management*, 52(2), 313–330. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/radm.12499>
- Díaz-Díaz, R., Muñoz, L., & Pérez-González, D. (2017). The Business Model Evaluation Tool for Smart Cities: Application to Smart Santander use cases. *Energies*, 10(3). <https://doi.org/10.3390/en10030262>
- Einspruch EM, Omachonu VK, Einspruch NG. Quality function deployment: application to rehabilitation services. *Int J Health Care Qual Assur.* 1996;9(3):42-7. doi:10.1108/09526869610117766
- Ferreira, J., Coelho, A., & Moutinho, L. (2020). Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation. *Technovation*, 92–93, 102061. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.11.004>
- Gasparin, M., Green, W., Lilley, S., Quinn, M., Saren, M., & Schinckus, C. (2021). Business as unusual: A business model for social innovation. *Journal of Business Research*, 125, 698–709. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.034>
- Hacklin, F., Björkdahl, J., & Wallin, M. W. (2018). Strategies for business model innovation: How firms reel in migrating value. *Long Range Planning*, 51(1), 82–110. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.009>
- Hollweck, T. (2016). Robert K. Yin. (2014). Case Study Research Design and Methods (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. 282 pages. *The Canadian Journal of Program Evaluation.* <https://doi.org/10.3138/cjpe.30.1.108>
- Hosseini, M., Mousakhani, M., & Sakhdari, K. (2022). Scientometrics studies the impact of business model innovation on financial performance. *Journal of Investment Knowledge*, 11(41), 49–73. <https://www.magiran.com/paper/2367929> [In Persian]
- Im, K., & Cho, H. (2013). A systematic approach for developing a new business model using morphological analysis and integrated fuzzy approach. *Expert Systems with Applications*, 40(11), 4463–4477. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2013.01.042>
- Keeley, L., Walters, H., Pikkell, R., & Quinn, B. (2013). *Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs*. Wiley; 1st Edition.
- Komatsu, T., Deserti, A., Rizzo, F., Celi, M., & Alijani, S. (2016). Social innovation business models: Coping with antagonistic objectives and assets. *Critical Studies on Corporate Responsibility, Governance and Sustainability*, 11, 315–347. <https://doi.org/10.1108/S2043-905920160000011013>
- Laodicéia, L. W. A., Barbosa Ferreira, J. A., & Coelho, A. (2018). The mediating effect of strategic orientation, innovation capabilities and managerial capabilities among exploration and exploitation, competitive advantage and firm's performance. *Contaduría y Administración*, 64(1), 66. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2019.1918>
- Linde, L., Sjödin, D., Parida, V., & Gebauer, H. (2020). Evaluation of Digital Business Model Opportunities: A Framework for Avoiding Digitalization Traps. *Research Technology Management*, 64(1), 43–53. <https://doi.org/10.1080/08956308.2021.1842664>
- Lindgren, P., & rasmussen, ole. (2013). The Business Model Cube. *Journal of Multi Business Model Innovation and Technology*, 1. <https://doi.org/10.1201/9781003339755-5>
- Lorek, S., & Spangenberg, J. (2019). Energy sufficiency through social innovation in housing. *Energy Policy*, 126, 287–294. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2018.11.026>
- Mauerhoefer, T., Strese, S., & Brettel, M. (2017). The Impact of Information Technology on New Product Development Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 34(6), 719–738. <https://doi.org/10.1111/jpim.12408>

- Miller, K., McAdam, M., Spieth, P., & Brady, M. (2021). Business models big and small: Review of conceptualisations and constructs and future directions for SME business model research. *Journal of Business Research*, 131, 619–626. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.036>
- Mohammadkazemi, R., Talebi, k., & Davari, A. (2021). Investigating the Impact of business model innovation on creation of competitive advantage with the mediating effects of entrepreneurial empowering (Case Study: ICT-Based Knowledge-Based Companies). *Journal of Entrepreneurship Development*, 14(2), 321–329. <https://doi.org/10.22059/jed.2021.315134.653534> [In Persian]
- Neumeier, S. (2012). Why do Social Innovations in Rural Development Matter and Should They be Considered More Seriously in Rural Development Research? – Proposal for a Stronger Focus on Social Innovations in Rural Development Research. *Sociologia Ruralis*, 52(1), 48–69. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-9523.2011.00553.x>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.
- Saldana, J. (2013). *The Coding Manual for Qualitative Researchers (2nd ed.)*. London: Sage.
- Schoormann, T., Stadtländer, M., & Knackstedt, R. (2022). Designing business model development tools for sustainability—a design science study. *Electronic Markets*, 32(2), 645–667. <https://doi.org/10.1007/s12525-021-00466-3>
- Sharma, S., & Gutiérrez, J. A. (2010). An evaluation framework for viable business models for m-commerce in the information technology sector. *Electronic Markets*, 20(1), 33–52. <https://doi.org/10.1007/s12525-010-0028-9>
- Smith, W. K., & Tushman, M. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16(5), 522–536. DOI:10.1287/orsc.1050.0134.
- Steinhöfel, E., Hussinki, H., & Bornemann, M. (2018). *Evaluation of Business Models – A Systematic Literature Review*. At the conference of international forum on knowledge asset dynamics, Delft, Netherlands, vol 13.
- Sultan, M. F., Tunio, M. N., Masood, H., & Jabeen, M. (2023). Social Innovation: Concept and Implications in the Developing World. In M. Tunio & A. Memon (Eds.), *Frugal Innovation and Social Transitions in the Digital Era* (pp. 177–182). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-5417-6.ch017>
- Szopinski, D., Schoormann, T., John, T., Knackstedt, R., & Kundisch, D. (2020). Software tools for business model innovation: current state and future challenges. *Electronic Markets*, 30(3), 469–494. <https://doi.org/10.1007/s12525-018-0326-1>
- Tesch, J., & Brillinger, A. (2017). The evaluation aspect of digital business model innovation: A literature review on tools and methodologies, Research paper, *Association for Information Systems AIS Electronic Library (AISeL)* DOI:10.1007/978-3-319-98723-1_4
- van der Have, R. P., & Rubalcaba, L. (2016). Social innovation research: An emerging area of innovation studies? *Research Policy*, 45, 1923–1935. DOI:10.1016/j.respol.2016.06.010
- Vecchiato, R. (2012). Strategic Foresight: Matching Environmental Uncertainty. *Technology Analysis & Strategic Management*, 24(8), 783–796. DOI:10.1080/09537325.2012.715487
- Wang, K., & Nickerson, J. v. (2017). A literature review on individual creativity support systems. *Computers in Human Behavior*, 74, 139–151. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.04.035>
- 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, 803–814. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.045>