

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۸/۰۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۱/۲۵

طراحی الگوی ارزیابی مدل کسب و کار با رویکرد نوآوری اجتماعی

فاطمه خراسانچی^۱، نرگس ایمانی پور^{۲*}، زهرا آراستی^۳، سید مجتبی سجادی^۴

چکیده

زمینه: عمر کوتاه مدل‌های کسب و کار، نیاز به ارزیابی مستمر آن‌ها را در شرایط متغیر و پیچیده این روزهای کسب و کار به یک نیاز حیاتی برای کسب و کارها تبدیل ساخته است. با گسترش اقبال کسب و کارها در پاسخ‌گویی به نیازهای اجتماعی در کنار رهگیری اهداف کسب و کار و توسعه موضوع نوآوری اجتماعی، ارزیابی میزان موفقیت مدل‌های کسب و کارها در پاسخ‌گویی هم‌زمان به نیازهای اجتماعی و کسب و کار، موضوعی حائز اهمیت است.

هدف: پژوهش حاضر به دنبال طراحی الگویی برای ارزیابی مدل‌های کسب و کار با رویکرد نوآوری اجتماعی است.

روش: این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از نظر نوع تحقیق کیفی و روش مورد استفاده در این تحقیق موردی چندگانه و رویکرد تحقیق سازنده است.

یافته‌ها: در این پژوهش ۱۰ کسب و کار نوپای ایرانی با تجربه نوآوری در مدل کسب و کار و نوآوری اجتماعی مورد بررسی قرار گرفته شده است. الگوی طراحی شده دارای ۴ شاخص برای ارزیابی اقتصادی و ۲ شاخص برای ارزیابی اجتماعی مدل‌های کسب و کار در قالب ۲ ابزار کاربردی است.

نتیجه‌گیری: ابزار طراحی شده مدیران و صاحبان کسب و کارهای نوپا را در ارزیابی مدل کسب و کار خود با رویکرد نوآوری اجتماعی یاری می‌نماید.

کلید واژه‌ها: مدل کسب و کار؛ نوآوری اجتماعی؛ کسب و کار؛ ارزیابی؛ الگو.

۱. دانشجوی دکتری کارآفرینی دانشگاه تهران، تهران، ایران fatimakhorasanchi@ut.ac.ir

۲. دانشیار دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول) nimanip@ut.ac.ir

۳. دانشیار دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران، تهران، ایران arasti@ut.ac.ir

۴. دانشیار دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران، تهران، ایران msajadi@ut.ac.ir

پیشگفتار

از دیرباز نگاه نو به مسائل و ایجاد نوآوری در ارائه راه حل برای حل مسائل، به عنوان راهکار اصلی کسب و کارهای پیشرو به شمار می‌رود. فضای رقابتی و پیچیده این روزهای کسب و کار در دنیا، کسب و کارها را ملزم به اتخاذ رویکردی نوآورانه در ارائه راه حل‌ها در قالب مدل‌های کسب و کار نوآورانه نموده است. از سوی دیگر امروزه توجه به مسائل اجتماعی در کنار جوانب اقتصادی و سودآوری، کسب و کارها را در دستیابی به اهداف خود یاری می‌نماید. در واقع در یک نگاه نو می‌توان بیان کرد که مسائل و مشکلات اجتماعی منبعی برای کسب منفعت اقتصادی برای کسب و کارها به شمار می‌روند و این گونه کسب و کارها علاوه بر رشد و سودآوری به حل مشکلات اجتماعی خواهند پرداخت. بر اساس گزارش سازمان بین‌الملل مالی (۲۰۱۸)، امروزه حدود ۴ میلیارد نفر در پایه هرم به عنوان مشتریان، تأمین‌کنندگان گوناگون، توزیع‌کنندگان راهبردی و خرده‌فروشان وجود دارند. این گزارش از آن‌ها به عنوان مصرف‌کنندگانی ارزشمند، کارآفرینانی انعطاف‌پذیر و خلاق، تولیدکنندگان، شرکای تجاری و نوآوران یاد می‌نماید (سازمان بین‌الملل مالی، ۲۰۱۸). پژوهش‌ها از پایه هرم به عنوان بازاری ارزشمند با ارزش حدودی ۵ تریلیون دلار یاد می‌کنند. بدیهی است پایه هرم به عنوان بازاری بزرگ برای ارائه و خلق ارزش با و برای اعضای آن شناخته می‌شود که این جذابیت روز به روز در حال افزایش است. کسب و کارهای بزرگ و پیشرو خود را ملزم به توجه جدی به این بازار می‌دانند.

با نگاه به گذشته دنیای کسب و کار می‌توان دریافت که کسب و کارها با انگیزه‌های متفاوتی شکل گرفته‌اند: سود به عنوان انگیزه اصلی کسب و کارهای سنتی و انگیزه اجتماعی به عنوان انگیزه اصلی سازمان‌های غیرانتفاعی و عمومی. در سال ۲۰۱۱، پورتر و کرامر^۱ در مقاله مشترکشان مفهوم ارزش مشترک را مطرح کردند. در واقع مفهوم ارزش مشترک به دنبال اشتراک میان اقتصاد و جامعه است. این مفهوم به سیاست‌ها و اقدامات عملی که

¹Porter, Kramer

موجب افزایش رقابت‌پذیری شرکت‌ها از طریق در نظر گرفتن همزمان فرصت‌های اقتصادی و اجتماعی، گفته می‌شود. بر اساس گفته پژوهشگران، ارزش مشترک موجب نوآوری در مدل‌های کسب و کار در راستای سودآوری اقتصادی و ایجاد مزیت‌هایی در محیط زیست، جامعه و ... با شکل‌دهی معماری جدیدی از ساختار خلق ارزش شرکت‌ها می‌شود (ماسا و همکاران؛ ۲۰۱۷؛ شالتگر و همکاران؛ ۲۰۱۶).

امروزه علاوه بر نوآوری‌های فناورانه نوآوری‌های اجتماعی نیز از اهمیت خاصی برخوردارند (جیت سزان و صادقی کیا، ۱۳۹۸). به اعتقاد میشلینی و فیورنتینو (۲۰۱۲) توسعه مفاهیمی هم‌چون نوآوری اجتماعی و با افزایش امکان و احساس نیاز استفاده از جامعه و ارائه خدمات و محصولات مناسب و متناسب به ایشان، سازمان‌های نوظهور ترکیبی اقتصادی و اجتماعی به وجود می‌آیند (میشلینی و فیورنتینو؛ ۲۰۱۲). به همراه ایجاد این سازمان‌ها مدل‌های کسب و کار اقتصادی و اجتماعی نیز مورد استفاده قرار می‌گیرند که ضمن توجه به اهداف مرسوم کسب و کارها در کسب ارزش، به حل مشکلات و مسائل اجتماعی می‌پردازند. به این دسته از مدل‌های کسب و کار، مدل‌های کسب و کار با رویکرد نوآوری اجتماعی گفته می‌شود که به دنبال ایجاد ارزش جدید، بازار جدید، مشتریان جدید و هر گونه نوآوری در مدل کسب و کار برای نوآوری اجتماعی هستند. دلیل علاقه روزافزون به نوآوری اجتماعی در زمینه‌های کسب و کار و مدیریت ابعاد گوناگونی دارد اما یکی از دلایل اصلی آن، ناتوانی کارآفرینان و سازمان‌ها در حل مشکلات اجتماعی است در حالی که سازمان‌ها در راه حل‌های نوآورانه بالقوه برای بهتر شدن از ابتکار عمل استفاده می‌کنند (کارولی و همکاران؛ ۲۰۱۸؛ میرویس و همکاران؛ ۲۰۱۶).

1Massa et al

2Schaltegger et al

3Michelini, Fiorentino

4Caroli

5Mirvis, Herrera, Googins, AlBareda

کاهش قدرت و منابع بخش‌های دولتی و عمومی در بسیاری از کشورها حتی کشورهای پیشرفته موجب تغییر محسوس در توجه به مسائل اجتماعی شده است. تلاش سازمان‌ها و شرکت‌ها برای تعمیق نفوذ و توسعه پایدار در بین جامعه، به توجه ویژه به راهکارهایی فراتر از راه حل‌ها و اهداف سنتی در کسب حداکثری سود خود منجر شده است؛ بنابراین، آن‌ها می‌کوشند نوآوری اجتماعی را در نوآوری سازمانی و آن را نیز در هسته و محور کسب و کار قرار دهند. جوامع امروزی با فرصت‌هایی رو به رو هستند که انتخاب مناسب آن‌ها بهبود شرایط اجتماعی را به دنبال دارد (پیتر و همکاران؛ ۲۰۱۹). از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف، یکی از راهکارهای برآورده کردن نیازها، نوعی نوآوری پویا در تمامی عرصه‌ها به نام نوآوری اجتماعی است. (مبینی دهکردی و کشتکار، ۱۳۹۳)

پژوهش حاضر به دنبال ارائه الگویی برای ارزیابی مدل کسب و کار با رویکرد نوآوری اجتماعی به عنوان یکی نیاز مستمر و حیاتی در کسب و کارها است. بدین منظور با بررسی ادبیات مدل کسب و کار و ارزیابی آن، نوآوری اجتماعی و ارزیابی آن و همچنین بهره‌گیری از نظرات صاحبان و مدیران کسب و کارهای نوپای دارای تجربه نوآوری اجتماعی به ارائه این الگو می‌پردازد.

راه‌اندازی هر کسب و کار منجر به استفاده از یک مدل کسب و کار برای تعیین ساختار تعاملات آن می‌شود که گاه آشکار است و گاه نهان (جانسون و لافلی؛ ۲۰۱۳). در واقع مدل‌های کسب و کار کارکرد توصیفی بر مفهوم کسب و کار دارند و نقشی مرکزی در توضیح عملکرد کسب و کار را دارند (زوت و همکاران؛ ۲۰۱۱). به اعتقاد بسیاری از پژوهشگران موفقیت یا شکست کسب و کارها به علت مدل کسب و کار آن‌ها است (لامبرت؛ ۲۰۰۸). با توجه به سرعت بالای تغییرات در سطح جهان و پیشرفت فناوری‌های مختلف، امروزه عمر

1Peter

2Johnson, Lafely

3Zott

4Lambert

مدل‌های کسب و کار نسبت به گذشته بسیار کوتاه‌تر شده تا جایی که به اعتقاد استروالدر و پیگنیور (۲۰۱۰) یک مدل کسب و کار رقابتی که در محیط امروز ملموس و منطقی به نظر می‌رسد، ممکن است فردا منقضی یا بلا استفاده شود (استروالدر و پیگنیور، ۲۰۱۰). در این شرایط به نظر می‌رسد توانایی طراحی و پیاده‌سازی یک مدل کسب و کار نوآورانه جهت تداوم و رشد فعالیت‌های کسب و کارها توانایی کلیدی و حیاتی باشد (اسکات کمیس، ۲۰۱۲). در نقطه مقابل عدم تشخیص یک مدل کسب و کار مناسب و متناسب منجر به ناکامی سازمان‌ها در دستیابی به اهداف آن می‌شود و سازمان‌ها می‌بایست با اتخاذ تصمیمات به موقع نسبت به تغییر و بهبود مدل کسب و کار خود اقدام نمایند.

مطالعات حوزه مدل کسب و کار به طور تقریبی از دهه ۹۰ میلادی با تلاش‌های پژوهشگرانی هم‌چون تیمرز (۱۹۹۸)، ویل و ویتال (۲۰۰۱) و آفوا و توچی (۲۰۰۱) پس از مفاهیمی مشابه هم‌چون تئوری کسب و کار (دراکر، ۱۹۹۴) آغاز شد. این مفهوم در بسیاری از حوزه‌ها مانند کسب و کار الکترونیک، نوآوری، راهبرد، اقتصاد و ... مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است (آمیت و همکاران، ۲۰۰۱؛ بومن و همکاران، ۲۰۰۸؛ هدمن و کالینگ، ۲۰۰۳؛ موریس و همکاران، ۲۰۰۵؛ پاتلی و گیاگلیس، ۲۰۰۴؛ تیس، ۲۰۱۰؛ زوت و همکاران، ۲۰۱۳).

در خصوص تعریف مدل کسب و کار مانند بسیاری از مفاهیم دنیای مدیریت، اتفاق نظر وجود ندارد و هم‌چنان محل بحث بوده (پاتلی و گیاگلیس، ۲۰۰۴) و تعاریف جدیدی توسط پژوهشگران در این مورد ارائه می‌شود و تعریف واحدی برای این مفهوم وجود ندارد (آلدی

1 Osterwalder, Pigneur
 2 Scott-Kemmis
 3 Drucker
 4 Bouwman, et al
 5 Hedman, Kalling
 6 Morris, et al
 7 Pateli, Giaglis
 8 Teece
 9 Pateli, Giaglis

و آویسون، ۲۰۱۰؛ موریس و همکاران، ۲۰۰۵؛ زوت و همکاران، ۲۰۱۱) از بین تعاریف ارائه شده برای این مفهوم می‌توان به موارد زیر اشاره داشت:

یک مدل کسب و کار ساز و کارهای ایجاد، ارائه و کسب ارزش است (فاس و صائبی، ۲۰۱۷). مدل کسب و کار بیان‌کننده منطق ارزش یک سازمان در ایجاد و ارائه ارزش به مشتری است (فیل، ۲۰۱۴). مدل کسب و کار طراحی ساختار سازمانی برای به نمایش درآوردن فرصت تجارت است. منظور از ساختار، ساختار منابع، ساختار تعاملی و ساختار ارزش است (جورج و باک، ۲۰۱۱). یک مدل کسب و کار به عنوان یک نمونه نشان‌دهنده نحوه کسب و کار یک شرکت، نحوه ارائه ارزش به ذی‌نفعان و نحوه ارتباط بازارهای محصولات است (زوت و همکاران، ۲۰۱۰). یک مدل کسب و کار بیان‌گر چگونگی ایجاد و ارائه ارزش توسط یک سازمان به مشتری و سپس تبدیل درآمد حاصل از آن به سود است (تیس، ۲۰۱۰). مدل کسب و کار منطق اصلی چگونگی ایجاد، ارائه و کسب ارزش را در یک سازمان نشان می‌دهد (استروالدر و پیگنور، ۲۰۱۰). در میان تعاریف ارائه شده برای مفهوم مدل کسب و کار تعریف ارائه شده توسط استروالدر و پیگنور (۲۰۱۰) از سایر تعاریف شناخته‌شده‌تر است.

در مورد مدل کسب و کار و موضوعات مربوط به آن تحقیقات گسترده‌ای صورت گرفته است. اگرچه تعریف مدل کسب و کار نقطه شروع و گام آغازین اکثر پژوهش‌های مفهوم مدل کسب و کار است (استروالدر و همکاران، ۲۰۰۵) اما این مفهوم هم‌چنان محل بحث بوده (پاتلی و گیاگیس، ۲۰۰۴) و تعریف واحدی از آن بیان نشده است (آلدبی و آویسون، ۲۰۱۰؛ موریس و همکاران، ۲۰۰۵؛ زوت و همکاران، ۲۰۱۹) با این حال با رشد سریع فناوری و رقابت

1Al-Debei, Avison

2Morris et al

3Foss, Saebi

4Fiel

5George, Bock

6Pateli, Giaglis

7Al-Debei, Avison

شدید میان کسب و کارها، ارزیابی، انتخاب و نوآوری در مدل کسب و کار بیشتر مورد توجه محققان قرار گرفته است. استفاده از یک مدل کسب و کار واحد در کسب و کارهای مختلف موجب نهفته ماندن ارزش اقتصادی محصولات و خدمات می‌شود. در این راستا به دلیل کسب ارزش و بیشینه‌سازی سود حاصل از محصولات و خدمات، مدیران کسب و کارها ملزم به ارزیابی و توسعه مدل کسب و کار خود هستند (ایم و چو، ۲۰۱۳). کسب و کارها با گزینه‌های متفاوتی از مدل کسب و کار مواجه هستند که برای موفقیت در عرصه رقابت و سود آوری و پایداری مدل کسب و کار خود نیاز به انتخاب درست و بهینه مدل کسب و کار خود دارند. اولین قدم برای توسعه مدل کسب و کار ارزیابی مدل فعلی کسب و کار سازمان‌هاست. با ارزیابی مدل کسب و کار می‌توان به وضعیت مدل کسب و کار موجود پی برد و برای تغییر و توسعه مدل کسب و کار تصمیم‌گیری کرد. با وجود آنکه محققان بسیاری به اهمیت ارزیابی مدل کسب و کار اشاره کرده‌اند و برخی از آنها به ارائه روش‌ها و چارچوب‌هایی برای ارزیابی مدل کسب و کار پرداخته‌اند اما هم‌چنان نیاز به یک روش سیستماتیک و فرایندی و جامع برای ارزیابی مدل کسب و کار وجود دارد. پاتلی و گیاگلیس (۲۰۰۴) ارزیابی مدل کسب و کار را به‌عنوان زیردامنه‌ای از تحقیقات مدل کسب و کار شناسایی کردند، اما در نظر گرفتند که این حوزه هنوز خیلی نابالغ است. پژوهش‌ها در مورد این حوزه از آن زمان به‌طور قابل توجهی افزایش یافته است، اما هنوز شکاف‌های مهمی وجود دارد که هنوز به آنها پرداخته نشده است (ماتو و اسکریب استو، ۲۰۱۹). پژوهش‌های زیر تعدادی از پژوهش‌های صورت گرفته در مورد ارزیابی مدل کسب و کار است:

الکسا^۱ (۲۰۱۴) در پژوهشی ۱۱ روش ارزیابی مدل کسب و کار را بر اساس پژوهش‌های پیشین صورت گرفته شناسایی کرد. بریاسولیس و همکارانش^۲ در سال ۲۰۱۵ به تحلیل

1 Im, Cho

2 Mateu, Escrib-Esteve

3 Alexa

4 Brea-Solís et al

انتخاب‌های نوآوری مدل کسب و کار و نتایج آن پرداختند. آن‌ها در این مقاله به ارزیابی مدل کسب و کار بر اساس نقاط قوت و ضعفشان با تغییر مدل کسب و کار و المارت در طول زمان پرداختند و با تحلیل‌های کمی به تأثیر پیامدهای انتخاب بر عملکرد شرکت پرداختند (بریسولیس و همکاران، ۲۰۱۵). دسوزا و همکاران (۲۰۱۵) سه هدف مختلف را برای ارزیابی مدل‌های کسب و کار شناسایی کردند: مقایسه با رقبای، ارزیابی مدل‌های کسب و کار جایگزین برای پیاده‌سازی توسط یک شرکت و ارزیابی مدل‌های کسب و کار با توجه به قابلیت آن‌ها (دسوزا و همکاران، ۲۰۱۵).

دیزا و همکاران (۲۰۱۷) با تأکید 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. تک و بریلینگر در پژوهش خود به دسته‌بندی روش‌های ارزیابی مدل کسب و کار در سه دسته کلی کمی، کیفی و کمی-کیفی و بر اساس دو منطق کلی علی و اثرگذاری پرداختند. آن‌ها ۳۹ روش ارزیابی مدل کسب و کار را بر اساس دو معیار، یعنی ارزیابی علی در مقابل اثربخشی و کیفی در مقابل ارزیابی کمی فهرست‌بندی کرد. هر دو به هم مرتبط هستند و روشن شدن این دوگانگی‌ها مهم است. این دسته‌بندی در جدول شماره زیر قابل مشاهده است (تک و بریلینگر، ۲۰۱۷).

جدول ۱. دسته‌بندی روش‌های ارزیابی مدل کسب

کمی	کمی - کیفی	کیفی
	آزمایش؛ سعی و خطا؛ رویکرد کمینه محصول پذیرفتنی.	هستی‌شناسی و چارچوب‌ها؛ شاخص‌های ارزیابی؛ یادگیری از طریق تشابهات الگوهای مدل کسب و کار؛ نقشه راه.
شبه‌سازی بازار، پیش‌بینی و برآورد؛ پیش‌بینی فناوری؛ پرسش‌نامه مشتریان؛ صفحات گسترده مالی.	تحلیل سلسله مراتبی؛ فرایند تحلیل شبکه‌ای؛ کارت امتیازی متوازن و شاخص‌ها؛ برنامه‌ریزی سناریو؛ سیستم پشتیبان تصمیم.	تحلیل سوات؛ پستل؛ طبقه‌بندی‌ها و بخش‌های ریخت‌شناسی؛ مصاحبه با خبرگان؛ اهرم‌هایی برای نوآوری در مدل کسب و کار.

شورمن و همکاران^۱ (۲۰۱۸) به شناسایی ۴۵ رویکرد ارزیابی مدل کسب و کار و دسته‌بندی آن‌ها در ۱۰ دسته کلی و ۴۴ زیرمجموعه پرداختند (شورمن و همکاران، ۲۰۱۸) این ۱۰ دسته عبارتند از:

- ۱) ارزیابی مبتنی بر الگوها و مقایسه؛
 - ۲) ارزیابی مبتنی بر شاخص‌های مالی و اقتصادی؛
 - ۳) روش‌های مبتنی بر روش‌های ریاضی؛
 - ۴) روش‌های مبتنی بر مصاحبه و پرسش‌نامه؛
 - ۵) روش‌های مبتنی بر ابزارها و تکنیک‌های شبیه‌سازی؛
 - ۶) ابزارهای ارزیابی مبتنی بر راهبرد؛
 - ۷) ارزیابی مبتنی بر هستی‌شناسی مدل کسب و کار؛
 - ۸) ارزیابی مبتنی بر ساختاردهی به تصمیم؛
 - ۹) ارزیابی مبتنی بر الگوها و سؤالات کلیدی؛
 - ۱۰) ابزارهای ارزیابی مبتنی بر ارزش پیشنهادی (شورمن و همکاران، ۲۰۱۸)
- استینهوفل و همکارانش (۲۰۱۸) در پژوهشی مروری به شناسایی و بررسی ۲۱ پژوهش شامل ابزارها، روش‌ها و رویکردهای ارزیابی مدل کسب و کار پرداختند (استینهوفل و همکاران، ۲۰۱۸). متئو و اسکریب استیو (۲۰۱۹) به بررسی و ارائه روشی کمی برای ارزیابی پیش از اجرای مدل‌های کسب و کار بر اساس ۸ معیار ایجاد ارزش، ارزش پیشنهادی کامل، اندازه بازار مناسب، دسترسی به مشتریان بالقوه، تمایل به تلاش، هزینه‌های مقرون به صرفه، برتری نسبت به رقبا و وجود موانع ورود پرداختند (ماتئو و اسکریب استیو، ۲۰۱۹).
- آنچه در بررسی پژوهش‌ها مشخص است این است که ارزیابی مدل کسب و کار به خصوص در فضای پیچیده کسب و کارها موضوعی اجتناب‌ناپذیر است اما با وجود اهمیت

1Schoormann et al
2St ei nhöf el

آن کمتر مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. موضوع دیگر در این حوزه پژوهش‌هایی است که بر مبنای مطالعه موردی پژوهش معطوف به همان حوزه و تخصص است مانند شارما و همکاران^۱ (۲۰۱۰) در صنعت موبایل یا پژوهش‌هایمیرتو بریاسولیس و همکاران^۲ (۲۰۱۵) برای خرده فروش‌ها و یا پژوهش‌هایی چون ماگالی دابسون توربای و همکاران^۳ (۲۰۰۲)، لینا لینده و همکاران^۴ (۲۰۲۱) برای کسب و کارهای دیجیتال.

در بررسی صورت گرفته چندین مسیر و نقطه تغییر در پژوهش‌های حوزه ارزیابی مدل کسب و کار دیده می‌شود. تا پیش از ارائه بوم مدل کسب و کار توسط استروالدر و پیگنور در سال ۲۰۱۰ مقالات حوزه ارزیابی مدل کسب و کار عواملی مانند ساختار، عملکرد سازمان و هزینه‌ها را در نظر گرفته‌اند و روش و مدلی برای ارزیابی ارائه نشده است و بیشتر به اهمیت پرداختن به این حوزه اشاره دارند. بعد از ارائه و معرفی بوم مدل کسب و کار توجه پژوهشگران به ارزیابی مدل کسب و کار بر مبنای اجزای بوم مدل کسب و کار صورت گرفته است. در پژوهش‌هایی که توسط لی و همکاران^۴ (۲۰۱۲)، باتوچیو و همکاران^۵ (۲۰۱۶) و مولر^۶ (۲۰۱۹) صورت گرفته است، ارزیابی مدل کسب و کار با استفاده از اجزای بوم مدل کسب و کار استفاده شده است. هم‌چنین برخی مانند ایم و چو^۳ (۲۰۱۳) با استفاده از ابزارهای تصمیم‌گیری عمومی مثل تاپسیس و ریخت‌شناسی به ارزیابی مدل کسب و کار پرداخته‌اند. ایم و همکاران (۲۰۲۰) با استفاده از فرایند تحلیل شبکه‌ای به ارزیابی پرداخته شده است. به هر حال آنچه شایان ذکر است نبود یک روش سیستماتیک و کاربردی برای ارزیابی مدل کسب و کار است. در سال‌های اخیر با مطرح شدن مسائل زیست‌محیطی و اجتماعی ابعاد و نگاه به آسیب‌ها و پاسخ‌های کسب و کارها به مسائل زیست‌محیطی و اجتماعی در ارزیابی مدل‌های کسب و کار مطرح شده است. این موضوع در پژوهش‌هایی

1 Sharma et al

2 Magaly Dubosson-torbay et al

3 lina linde et al

4 Lee et al

5 Batocchio et al

6 Muller

هم‌چون جویس و همکاران^۱(۲۰۱۶) و دیاز و همکاران^۲(۲۰۱۷) به منظور استفاده از ابعاد زیست‌محیطی و اجتماعی در طراحی و ارزیابی مدل کسب و کار مطرح می‌شود.

نگاه به مقوله نوآوری در گذر زمان دچار تحول بسیاری شده است. از نگاه به نوآوری تنها به عنوان نوآوری در محصول گرفته تا نوآوری در فناوری و محصولات جدید. در سال‌های اخیر این نگاه دچار تحول بسیاری شده است (سیلویا و جوجیم، ۲۰۱۹). اگرچه هم‌چنان محصولات و خدمات جدید و هم‌چنین فناوری‌های نوین به منزله نوآوری مد نظر قرار می‌گیرند، اما حیطه مطالعات نوآوری بسیار گسترده‌تر از این موارد است. به عبارتی دیگر، قلمرو نوآوری گسترش یافته است. امروزه بیان می‌شود که ساختارهای جدید سازمانی، تشکیل اتحادیه کارگری، ایجاد استانداردهای تجارت عادلانه و نمونه‌های دیگری از این قبیل همگی نوعی از نوآوری یا همان نوآوری اجتماعی محسوب می‌شوند (اسمیت و توشمن^۳، ۱۳۹۴) به اعتقاد سیلوا و همکاران (۲۰۱۹) نوآوری اجتماعی به راهکارها، استراتژی‌ها و یا مفاهیمی اطلاق می‌شود که مشکلات و نیازهای جامعه را نسبت به راهکارها و روش‌های قبلی به شیوه مناسب‌تری برطرف می‌کنند. به طور خلاصه نوآوری اجتماعی در حقیقت راهکاری مبتکرانه برای حل مشکلات اجتماعی است (سیلویا و جوجیم، ۲۰۱۹).

در حالی که نوآوری محرکی برای مزیت رقابتی پایدار، دستیابی به سود تجاری از طریق علم و فناوری (نیکولوپولو و همکاران^۴؛ ۲۰۱۷) و فرایندی برای انطباق شرکت‌ها برای ایجاد تغییرات برای برآورده کردن خواسته‌های مشتریان جدید (گیراد و ویتینگون^۵؛ ۲۰۱۵) است، نوآوری اجتماعی صراحتاً به دنبال تغییر اجتماعی در کنار تأثیر مثبت بر عملکرد مالی است. (مانگلی و رولانی^۶؛ ۲۰۱۷) نوآوری اجتماعی محصولات و خدمات جدیدی هستند که نیازهای

1Joyce et al

2Diaz et al

3Sylvia, Joachim

4Smith, Tushman

5Nicolopoulou

6Girod, Whittington

7Mongelli, Rullani

اجتماعی را برآورده می‌کنند. آنها از طریق سازمان‌هایی که اهداف اصلی آنها اجتماعی است، منتشر می‌شوند (مولگان و همکاران، ۲۰۰۷) و به تغییرات در روابط اجتماعی با جهت‌گیری‌های فرهنگی جدید پاسخ می‌دهند (بوچارد، ۲۰۱۲) تا تاب‌آوری اجتماعی و زیست محیطی کمک نمایند (وستلی و همکاران، ۲۰۱۰) و جوامع هدف را در ایجاد ارزش اجتماعی فراتر از ظرفیت سیستم موجود یاری نمایند (آدامز و هس، ۲۰۱۰). اگرچه تا کنون پژوهش‌هایی در حوزه نوآوری اجتماعی در برنامه‌ریزی شهری (کریستینس، مولرت و بوسمن، ۲۰۰۷)، اثرات روانشناسی بر جوامع (نیکولاس و همکاران، ۲۰۱۵)، مطالعات منطقه‌ای و علوم اجتماعی (جزوب و همکاران، ۲۰۱۳) صورت پذیرفته است اما به اعتقاد بسیاری از پژوهش‌گران، در ادبیات مدیریت نیازمند توجه بیشتری به حوزه نوآوری اجتماعی است (لیندبرگ و همکاران^۷، ۲۰۱۷؛ لیندبرگ و همکاران، ۲۰۱۶؛ نیکولوپولو و همکاران، ۲۰۱۷؛ ساباتو و همکاران، ۲۰۱۷؛ اونستا، کاسترو اسپیلا و گارسیا فرانسی، ۲۰۱۶؛ وربرگ و همکاران، ۲۰۱۵).

مفهوم نوآوری اجتماعی نسبتاً جدید است، اگرچه، یک عمل به سرعت در حال رشد است و یک جریان تحقیق در حال ظهور (کانوی و کالاکای، ۲۰۱۶؛ لیتس و پارخ، ۲۰۱۱)، که به عنوان راهی برای ایجاد همزمان منافع اجتماعی و فرصت‌های اقتصادی، بهره بیشتری دریافت می‌کند (آدامز و هس، ۲۰۱۰). این توسعه سریع نوآوری اجتماعی پتانسیل تغییر ساختار هویت و استراتژی‌های شرکت، و همچنین سیستم‌های نوآوری، انگیزه کارمند و مدیریت دولتی و خصوصی، ارائه و در نتیجه چالش‌های بیشتر برای سیاست و عملکرد مدیریت کسب

1Mulgan et al
2Bouchard
3Westley et al
4Adams, Hess
5Nicholls et al
6Jessop, Moulaert, Hulgard, Hamdouch
7Lindberg et al
8Sabato et al
9Voorberg et al
10Conway, Kalakay
11Lettice, Parekh

و کار(واندرهو و روبالکابا،۲۰۱۶) را دارد. از سوی دیگر، شکاف اصلی که از طریق نوآوری اجتماعی انجام می‌شود، تغییر اجتماعی است که منجر به اعمال اجتماعی جدید، ایجاد شده از اقدامات جمعی، عامدانه و هدف‌گرا و ایجاد تغییر اجتماعی از طریق ساختار بندی مجدد این گونه اهداف اجتماعی می‌شود (کاجایا و سانتانا،۲۰۱۴). با این وجود، در حالی که بحث در مورد نوآوری تکنولوژیکی پیشرفت قابل توجهی را ارائه می‌دهد، ایده نوآوری اجتماعی تا حد زیادی توسعه نیافته است (کاجایا و سانتانا،۲۰۱۴).

بر اساس نظر نیکولا و همکاران^۲(۲۰۱۱) جامعه نوین امروزی با چهار موضوع کلیدی مواجه است و این موضوعات موجب گسترش نوآوری‌های اجتماعی می‌شود:

۱) موضوعات زیست محیطی: ضرورت پاسخ به مشکلات در حال رشد زیست محیطی، جامعه را به یافتن راه‌های جدید برای انجام دادن کارها (بازیافت، آسیاب‌های بادی و مواد غذایی محلی) مجبور کرده است؛

۲) تغییرات در ساختارهای تولید و شیوه‌ها: تغییرات مداوم اجتماعی و اقتصادی موجب کاهش تقاضای نیروی کار و افزایش تعداد جمعیت پیری و بازنشستگی می‌شود. کاهش بودجه خدمات رفاهی و اهمیت رو به رشد بازیگران خصوصی و نظایر آن، نیاز به یافتن راه حل مشکلات توسعه را برجسته می‌سازد.

۳) تغییر از تولید محصول به ارائه خدمات: در نتیجه تحولات و دگرگونی‌های اساسی جوامع، اعتقاد بر این است که مبنای زندگی بر پایه خدمات محور تغییر یافته است.

۴) تغییرات فناورانه‌ای: توسعه فناوری ارتباطات و اطلاعات، امکان غلبه و کاهش خطرهای ناشی از جدایی فیزیکی اجتماعی را فراهم ساخته است. فناوری ارتباطات و اطلاعات فراهم‌سازی خدمات و نیز اشاعه‌ی ایده‌های جدید را تسهیل کرده‌است (مبینی دهکردی و کشتکار، ۱۳۹۵).

1Ivan der Have, Rubalcaba
2Cajajaiba-Santana
3Nikula et al.

مشابه بسیاری از مفاهیم علمی، پژوهشگران تعاریف متعددی برای مفهوم نوآوری اجتماعی ارائه داده‌اند. با این حال، از نگاه موسسه‌های پیشرو مانند بنیاد یانگک (۲۰۱۲) و صاحب‌نظرانی چون پل و ویلی (۲۰۰۹) و هان و همکاران (۲۰۱۳) هیچ توافق قطعی و مشترک در مورد اصطلاح نوآوری اجتماعی وجود ندارد و طیف وسیعی از تعریف‌ها و تفسیرها در این مورد با توجه به تفاوت‌های زبانی و شرایط و مقتضیات مختلف اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و نظایر آن وجود دارد. (بنیاد یانگک، ۲۰۱۲؛ هان و همکاران، ۲۰۱۳؛ پل و ویلی، ۲۰۰۹). به طور کلی با نگاه به تعاریف ارائه شده در گذر زمان برای این مفهوم می‌توان به این دست یافت که برخی بر فرایندی بودن نوآوری اجتماعی (ماری و همکاران، ۲۰۱۶)، برخی دیگر بر هدف و خروجی آن (فیلز و همکاران، ۲۰۰۸) تأکید دارند و برخی دیگر بر این باورند که نوآوری اجتماعی یک چارچوب ترکیبی از پیش‌ران‌ها، فرایندها، نتایج و دستاوردها است (کشتکار هرانکی و مینی دهکردی، ۱۳۹۴). از بین جدیدترین تعاریف ارائه شده برای نوآوری اجتماعی می‌توان به موارد زیر اشاره داشت:

راه‌حل‌های جدید برای چالش‌های اجتماعی با هدف و تأثیر برابری، عدالت و توانمندسازی. بر این اساس آن باید، نو، معطوف به چالش اجتماعی، با هدف ایجاد برابری، عدالت توانمندسازی و تأثیر و نتیجه پایانی آن، برقراری برابری، عدالت و توانمندسازی باشد (پیترو همکاران، ۲۰۱۹).

۱) نوآوری اجتماعی فرایندی است که در آن نوآوری محور بوده و به آن مجموعه‌ای هدف و ارزش برای ایجاد توسعه پایدار اضافه می‌شود (سیلویا و جواچیم، ۲۰۱۹).

۲) نوآوری اجتماعی فرایند پیچیده معرفی محصول‌ها، فرایندها و برنامه‌های جدید است که به طور عمیق روال اصلی، جریان منابع و قدرت یا عقاید سیستم اجتماعی که در آن نوآوری صورت می‌گیرد را تغییر می‌دهد (وستلی و همکاران، ۲۰۱۷).

۳) هر راه حال جدید و مفید برای مسائل اجتماعی، که بهتر از روش‌های موجود است (مؤثرتر، کارآمدتر و پایدارتر) و ارزش تولیدی آن در درجه اول به جامعه به عنوان یک کل تعلق دارد و نه افراد خصوصی (هوی و همکاران، ۲۰۱۶).

۴) نوآوری اجتماعی، به ترکیب جدید ایده‌ها و اشکال متفاوت همکاری اشاره دارد که زمینه‌های نهادی را از طریق توانمندسازی و مشارکت گروه‌های آسیب‌پذیر هم در فرایند نوآوری اجتماعی و هم به عنوان نتیجه، پایدار می‌سازد (روی و همکاران، ۲۰۱۵).

نوآوری اجتماعی جریان تحقیقاتی خوبی شامل چندین زمینه تحقیقاتی مانند کارآفرینی اجتماعی، طراحی، تکنولوژی، سیاست عمومی، توسعه شهری و روستایی، جنبش‌های اجتماعی و توسعه ارتباطات را ارائه می‌دهد (مولگان و همکران، ۲۰۰۷). علاوه بر این، نوآوری‌های اجتماعی را می‌توان براساس رفتارها، ادراکات و نگرش‌های اجتماعی که در نهایت منجر به اعمال اجتماعی جدید می‌شوند، بیان کرد (کاجابیا و سانتانا، ۲۰۱۴) و می‌تواند به عنوان اشکال جدید سازمان‌دهی کار، کسب‌وکار یا شرکت‌ها برای بهبود فعالیت‌های اقتصادی، هدایت به نسل ایده‌های جدید که منجر به ایجاد یک تغییر اجتماعی کلی و یا در نهایت منجر به تولید و اجرای ایده‌های جدید در مورد چگونگی دستیابی به اهداف مشترک می‌شود، باشد (نومیر^۱، ۲۰۱۲).

از زمان بحران مالی و اقتصادی که در بسیاری از کشورها در سطح جهان ادامه دارد، کاهش حمایت دولت از رفاه باعث شده‌است تا شهروندان و سازمان‌های خصوصی زمان و منابع خود را برای یافتن راه‌حل‌های ابتکاری برای مشکلات اجتماعی سرمایه‌گذاری کنند. نوآوری اجتماعی هنوز در دوران نوپایی خود است، اما اکنون روشن است که نوآوری اجتماعی راهی برای انجام کارها به گونه‌ای متفاوت در سطوح متمایز است (رائو نیکولسون و همکاران، ۲۰۱۷).

1Neumeier

2Rao-Nicholson et al

با وجود توسعه سریع جریان تحقیقات نوآوری اجتماعی، مطالعات بر روی این مسائل عمدتاً بر موضوعات عملی از مطالعات موردی توصیفی و ایجاد مفاهیم، تعاریف، تنظیمات تحقیق و شرایط متمرکز شده‌اند (واندرهو و روبالکابا، ۲۰۱۶).

فرایند نوآوری اجتماعی فرایندی پیچیده است و در مراحل مختلف از چرخه حیات آن با روش‌های و ابزارهای مختلف مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. به اعتقاد فیلیپس و همکاران (۲۰۱۹) مطالعات در زمینه نوآوری اجتماعی کافی نبوده و این موضوع در ارزیابی نیز بیشتر مورد توجه است (فیلیپس و همکاران؛ ۲۰۱۹) با این حال با توجه به گسترش اقبال پژوهشگران به مقوله نوآوری اجتماعی در سال‌های اخیر، توجه به موضوع ارزیابی نوآوری اجتماعی نیز مورد توجه بیشتری قرار گرفته شده است. به گفته میلی و همکارانش (۲۰۱۸) پژوهشگران در تلاش هستند تا فرایندهای ارزشیابی، شیوه‌ها و تفکر را در محدوده سیاست‌های اجتماعی بگنجانند (میلی و همکاران، ۲۰۱۸) از نگاه اسکات کمیس (۲۰۱۲) نوآوری‌های اجتماعی به لحاظ نتایج و ابزارهایشان، اجتماعی هستند (اسکات کمیس، ۲۰۱۲). از سوی دیگر به اعتقاد لاشیت و همکاران (۲۰۲۰) رابطه بین عملکردهای سازمانی و سیستم‌های اقتصادی و اجتماعی، سازمان‌ها را وادار به ایجاد چشم‌اندازهای وسیع‌تری از ارزش می‌نماید (لاشیت و همکاران، ۲۰۲۰).

ارزیابی را می‌توان به عنوان بررسی نظام‌مند کیفیت برنامه‌ها، زیر برنامه‌ها و هر یک از عناصر یا اجزای آن‌ها در پاسخ به انتظارات ذی‌نفعان و کمک به ارزش اجتماعی و سازمانی بیان کرد. ارزیابی از لحاظ نظری و عملی مبتنی بر دستاوردها، رویکردها و روش‌های شناخته شده از علوم اقتصادی، مدیریت، اجتماعی، سیاسی، اداره عمومی، حقوقی و غیره است (کلیمک و گریسزیک؛ ۲۰۱۸) به اعتقاد باند (۲۰۱۳)

1Phillips et al
2Milley
3Scott-Kemmis
4Lashitew
5Klimek and Grzeszczyk
6Bund

نوآوری‌های اجتماعی را می‌توان با استفاده از طرح مطالعه موردی، تجزیه و تحلیل نمود یا می‌توان با ورود به سازمان‌ها و با استفاده از رویکرد سطح میانی، مورد ارزیابی قرار داد (باند، ۲۰۱۳).

با نگاهی به پژوهش‌های این حوزه می‌توان دریافت که در مطالعاتی که تا کنون صورت گرفته چارچوب مشخصی برای ارزیابی نوآوری اجتماعی ارائه نشده است و اغلب پژوهش‌ها بر اساس زمینه‌ای خاص و در شرایط خاص صورت گرفته است. برای مثال می‌توان به موارد زیر اشاره داشت:

موسسه تپسی (۲۰۱۴) چارچوبی برای ارزیابی نوآوری اجتماعی در سطح کلان ارائه نمود که این چارچوب بین سه سطح توانمندسازها، فعالیت‌های کارآفرینی و خروجی‌ها تمایز قائل می‌شود. آلن و همکاران (۲۰۱۵) ارزیابی را از لحاظ تأثیر بر تلقی نقش آفرینان از موفقیت (کاربرد مفهومی) بررسی کرده‌اند که منجر به بهبود در یک فرایند تخصیص کمک مالی می‌شود (کاربرد ابزاری). برخی از سیستم‌های ارزیابی عبارتند از: ارزیابی‌های مقایسه‌ای، شاخص‌های مالی و محیطی، تجزیه و تحلیل هزینه/سود، شاخص‌های نوآوری کارایی دولت، مشارکت سهامداران در ارزیابی و استفاده از شاخص‌ها برای نظارت آماری نوآوری اجتماعی (واسین و همکاران، ۲۰۱۷). گرسی (۲۰۱۵) در پژوهش خود بر راه‌هایی برای گروه‌های حاشیه‌نشین و تمرکز بر اثر نوآوری‌های اجتماعی بر این گروه‌ها دارد. ریا و همکارانش (۲۰۱۵) چارچوب ارزیابی نوآوری اجتماعی را در حوزه دیجیتال معرفی نموده‌اند. سلی و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی به ارزیابی نوآوری اجتماعی در کاهش آسیب‌پذیری و افزایش توانمندسازی پرداخته‌اند. ایننویج (۲۰۱۵) بر توانایی نوآوری‌های اجتماعی در حمایت از سال‌های زندگی سالم متمرکز است و یک فرایند برای ارزیابی نوآوری اجتماعی بر اساس کارت امتیازی متوازن با تمرکز بر چهار معیار تأثیر اجتماعی و اقتصادی، پایداری، تحمل و پیاده‌سازی در کنار دو عنصر برای هر معیار معرفی نموده است.

از محدود پژوهش‌های فنی، پژوهش‌های داینین و داگیلین (۲۰۱۶) است که با رویکرد خط پایین سه‌گانه، فرایند اندازه‌گیری نوآوری اجتماعی را در چهار مرحله انتخاب و اجرای نوآوری، شناسایی دامنه نوآوری، اندازه‌گیری و محاسبه شاخص تلفیقی ارائه کرده است. هر چند خط پایین سه‌گانه، رویکرد متعارفی در سنجش پایداری در سطح کسب و کار است اما در سطح کلان نیز قابل تعریف است. کاسترو و همکاران (۲۰۱۶) ارزشیابی تأثیرات نوآوری اجتماعی را به عنوان یک ابزار تصمیم‌گیری پیش‌نگرانه در شرایطی که ذینفعان مختلفی وجود دارند ارائه کرده‌اند.

طرح پژوهشی بین‌المللی سیمپکت^۱ (۲۰۱۶) به جنبه‌های تأثیرگذاری بر اثر نوآوری‌های اجتماعی برای جامعه و اقتصاد و نیز توانایی آن برای توانمندسازی گروه‌های آسیب‌پذیر در جامعه پرداخته است.

به طور کلی برخی رویکردهای رایج در اندازه‌گیری ارزش نوآوری اجتماعی در فعالیت‌های سازمان عبارتند از:

نرخ بازگشت سرمایه اجتماعی، استاندارد گزارش‌دهی اجتماعی، تحلیل هزینه فایده اجتماعی، تلاش‌های کنترل تصادفی، نظریه‌های تحول، کارت امتیازی متوازن، کارت امتیازی مالی آکومن، قطب‌نمای ارزیابی اتکینسون، ارزیابی در دست اقدام اثر اجتماعی، تحلیل فقر و اثر اجتماعی (روزنویگ، ۲۰۰۴؛ تپسی، ۲۰۱۴).

در یک نگاه کلی جدول زیر نشان‌گر معیارهای چارچوب/مدل پیشنهادی پژوهشگران در حوزه ارزیابی نوآوری اجتماعی است:

1Dainienė, Dagilienė
2SIMPACT

جدول ۲. معیارهای مدل پیشنهادی پژوهشگران در حوزه ارزیابی نوآوری اجتماعی

معیارهای چارچوب/مدل پیشنهادی	سال	پژوهشگر
ظرفیت بالقوه برای نوآوری، جهت‌گیری اجتماعی، نوآوری اجتماعی	۲۰۱۳	رزیندکس
منابع مالی، دانش، حفاظت از دانش و اختراعات، همکاری و شبکه، فعالیت‌های کارآفرینی، فرهنگ نوآوری	۲۰۱۴	کرو و همکاران
شرایط چارچوب، فرایندهای کارآفرینی، خروجی و نتایج	۲۰۱۴	تپسی
ارزش کاربر، ارزش اجتماعی، ارزش مالی	۲۰۱۵	به ربا و همکاران
تأثیر اجتماعی و اقتصادی، پایداری، تحمل، پیاده‌سازی	۲۰۱۵	اینویچ
معیارهای مدل تپسی، معیارهای پروژه بین دانشگاهی هدیلبرگ	۲۰۱۵	به وند و همکاران
خروجی‌ها و نتایج قابل سنجش، خروجی‌ها و نتایج کیفی	۲۰۱۶	سیمپکت
اجتماعی، اقتصادی، زیست‌محیطی	۲۰۱۶	رزا و لینا دائینی

روش پژوهش

پژوهش حاضر بر اساس روش مطالعه موردی چندگانه (بن، ۲۰۱۴) و رویکرد تحقیق سازنده (لتیرانتا و همکاران، ۲۰۱۵) برای طراحی چارچوب ارزیابی مدل کسب و کار با رویکرد نوآوری اجتماعی انجام شده است. بدین منظور، از میان کسب و کارهای نوپای ایرانی دارای تجربه نوآوری اجتماعی و توسعه مدل کسب و کار، ۱۰ کسب و کار انتخاب شده است. با استفاده از مطالعه اسنادی از منابع مختلف اولیه (مصاحبه با بنیان‌گذار یا یکی از افراد تأثیرگذار کسب و کار) و ثانویه (اطلاعات موجود در پژوهش‌های صورت گرفته، تارنماها، گزارش‌ها و ...) فرایند و معیارهای ارزیابی و انتخاب مدل کسب و کار کسب و کارها مورد بررسی قرار گرفت. بر این اساس پایگاه داده‌ای از موارد مطرح شده توسط کسب و کارها برای بهره‌برداری در پژوهش ایجاد شد. به منظور اطمینان از روایی ابزار پژوهش، پرسش‌نامه پژوهش مورد تأیید خبرگان حوزه مدل‌های کسب و کار و نوآوری اجتماعی قرار گرفت. در پایان پس از تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از مصاحبه‌ها و روایات نمایندگان کسب و کارهای مورد مطالعه و کدگذاری محوری روایات، معیارهای ارزیابی و انتخاب مدل کسب و کار با رویکرد

نوآوری اجتماعی به منظور طراحی الگوی این موضوع، مورد احصا قرار گرفت. به طور کلی فرایند این پژوهش در قالب جدول زیر قابل مشاهده است:

جدول ۳. فرایند پژوهش

فاز	۱	۲	۳	۴	۵
اقدام	برنامه‌ریزی	مرور ادبیات	مصاحبه با خبرگان	مطالعه موردی چندگانه	نگارش پژوهش
توضیح اقدام	نشست و گفتگو با صاحبان کسب و کار	مرور پژوهش‌های مربوط به ارزیابی و نوآوری در مدل کسب و کار و ارزیابی نوآوری اجتماعی	بررسی شاخص‌های ارزیابی مدل کسب و کار و نوآوری اجتماعی و تعیین شیوه‌نامه مصاحبه با کسب و کارهای مورد مطالعه	مصاحبه با ۱۰ کسب و کار نوپای ایرانی با تجربه نوآوری در مدل کسب و کار و نوآوری اجتماعی و تجزیه و تحلیل داده‌های مصاحبه	کار تحقیقاتی انجام شده به تفصیل شرح داده شده و روی کاغذ آورده شده است
خروجی	تعریف مسئله و تعیین فرایند پژوهش	استخراج شاخص‌های ارزیابی مدل کسب و کار و نوآوری اجتماعی و روش‌های نوآوری در مدل کسب و کار	توسعه الگوی ارزیابی مدل کسب و کار با رویکرد نوآوری اجتماعی و شیوه‌نامه مصاحبه	الگوی تأیید شده	نسخه پایانی پژوهش به همراه بحث و نتیجه‌گیری

اطلاعات کلی کسب و کارها و نمایندگان کسب و کارهای مورد مطالعه در جدول زیر قابل مشاهده است:

جدول ۴. اطلاعات کلی کسب و کارها و نمایندگان کسب و کارهای مورد مطالعه

مورد مطالعه	موضوع فعالیت	نماینده	جنسیت	سن (سال)	تحصیلات
۱	کمک به سال‌مندان و کم‌توانان	بنیان‌گذار	زن	بیش از ۳۵	دکتری
۲	توانمندسازی تولیدکنندگان و فروش محصولات روستایی	بنیان‌گذار	زن	بیش از ۳۵	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	بیش از ۳۵	کارشناسی ارشد
۴	فروش محصولات خانگی و روستایی	مدیر	مرد	۳۰ تا ۳۵	کارشناسی ارشد
۵	ارائه خدمات مالی و سرمایه‌گذاری	مدیر	مرد	بیش از ۳۵	کارشناسی ارشد
۶	ارائه اطلاعات امکانات اماکن برای افراد معلول	بنیان‌گذار	زن	۳۰ تا ۳۵	کارشناسی ارشد
۷	بهبود کیفیت زندگی	بنیان‌گذار	زن	۳۰ تا ۳۵	دکتری
۸	توسعه فردی و اجتماعی جامعه از طریق ایجاد عادات	بنیان‌گذار	مرد	۳۰ تا ۳۵	دکتری
۹	هم‌سان‌گزینی، آموزش و مشاوره ازدواج	مدیر	زن	بیش از ۳۵	کارشناسی ارشد
۱۰	اشتراک تجربه زندگی	مدیر	زن	بیش از ۳۵	کارشناسی ارشد

یافته‌های پژوهش

به منظور طراحی الگوی ارزیابی مدل‌های کسب و کار با رویکرد نوآوری اجتماعی دو نیاز کلی وجود دارد:

الف) شناسایی معیارهای ارزیابی

به منظور شناسایی معیارهای ارزیابی پس از مطالعه منابع کتابخانه‌ای و اسنادی، معیارهای ارائه شده ارزیابی مدل کسب و کار و نوآوری اجتماعی احصا و به منظور صحت‌سنجی این معیارها در عمل، معیارها در فرایند مصاحبه نیمه‌ساختاریافته از نمایندگان کسب و کارهای

مورد مطالعه مورد سؤال و این معیارها در عمل با معیارهای مستخرج از پژوهش‌های پیشین مورد تطبیق قرار گرفت. بر این اساس از بین ۳۰ معیار شناسایی شده برای ارزیابی مدل کسب و کار و ۵ معیار برای ارزیابی نوآوری اجتماعی در ادبیات با فراوانی‌های متفاوت، ۴ معیار برای ارزیابی اقتصادی (ارزش پیشنهادی، بخش مشتری، ساختار هزینه و جریان درآمدی) و ۲ شاخص برای ارزیابی نوآوری اجتماعی (منفعت اجتماعی، هزینه اجتماعی) مورد انتخاب قرار گرفت.

جدول ۵. شناسایی معیارهای ارزیابی

دسته‌بندی	شاخص	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
اقتصادی	مشتری	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	درآمد	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	هزینه	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	فعالیت کلیدی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	ارزش پیشنهادی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	کانال	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	شرکای کلیدی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	روابط	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	منابع کلیدی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	تناسب محصول و بازار	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
اجتماعی	توانمندسازی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	بهبود کیفیت زندگی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	حفظ محیط زیست	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	شکوفایی انسان	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	اثربخشی در حل مسئله اجتماعی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	هزینه اجتماعی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	منفعت اجتماعی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

فرایند ارزیابی

بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده مشخص شد که کسب و کارها بر اساس معیارهای انتخابی خود اقدام به تعریف حدود دلخواهی برای شاخص‌های کلیدی عملکرد خود

می‌نمایند. در صورت عدم تحقق شاخص‌های کلیدی عملکرد خود در گذر زمان اقدام به تغییر مدل کسب و کار خود خواهند نمود. حال بر این اساس به منظور طراحی فرایند ارزیابی به گونه‌ای کاربردی، علمی و آسان، بر اساس مطالعات کتابخانه‌ای، روش‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه و مصاحبه با کسب و کارهای مورد مطالعه فرایند زیر طراحی شد:

در این الگو صاحب کسب و کار به ارزیابی مدل کسب و کار فعلی بر اساس معیارهای اقتصادی و اجتماعی خواهد پرداخت. این مهم از طریق به کارگیری ماتریس ارزیابی اقتصادی و اجتماعی مدل کسب و کار صورت می‌پذیرد. شاخص‌های انتخابی در این ماتریس بر اساس بررسی ادبیات و مرور پژوهش‌های پیشین و نظر صاحبان کسب و کارهای مورد مطالعه است. در این راستا، شاخص‌های اقتصادی ارزیابی مدل کسب و کار شامل ارزش پیشنهادی، بخش مشتری، ساختار هزینه و جریان درآمدی و شاخص‌های ارزیابی اجتماعی مدل کسب و کار منفعت اجتماعی و هزینه اجتماعی در نظر گرفته شده است. نحوه به کارگیری این جدول به شرح زیر است:

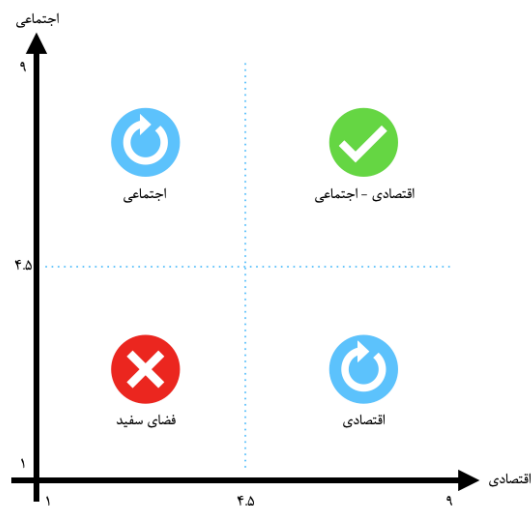
جدول ۵. جدول ارزیابی اقتصادی و اجتماعی مدل کسب و کار

شاخص‌های ارزیابی	میزان اهمیت	مدل کسب و کار فعلی	
		امتیاز	امتیاز کل
ارزش پیشنهادی			
اقتصادی	بخش مشتری		
	جریان درآمدی		
	ساختار هزینه		
امتیاز اقتصادی			
اجتماعی	منفعت اجتماعی		
	هزینه اجتماعی		
امتیاز اجتماعی			

۱) تعیین میزان اهمیت هر یک از شاخص‌های ارزیابی اقتصادی و اجتماعی از ۱ تا ۹ (از بی

اهمیت تا خیلی مهم)؛

- ۲) تعیین امتیاز مدل کسب و کار فعلی بر اساس هر یک از معیارهای اقتصادی و اجتماعی از ۱ تا ۹ (از خیلی کم تا خیلی زیاد)؛
- ۳) تعیین امتیاز کلی مدل‌های کسب و کار فعلی و مورد انتظار از حاصل ضرب امتیاز مدل کسب و کار در هر معیار و میزان اهمیت هر معیار؛
- ۴) تعیین موقعیت مدل کسب و کار فعلی در ماتریس موقعیت اقتصادی و اجتماعی مدل کسب و کار.
- ۵) مختصات طول مدل کسب و کار = مجموع امتیاز کل اقتصادی مدل کسب و کار فعلی تقسیم بر مجموع میزان اهمیت شاخص‌های اقتصادی؛
- مختصات عرض مدل کسب و کار = مجموع امتیاز کل اجتماعی مدل کسب و کار تقسیم بر مجموع میزان اهمیت شاخص‌های اجتماعی؛



شکل ۱. ماتریس موقعیت اقتصادی و اجتماعی مدل کسب و کار

۶) تحلیل وضعیت مدل کسب و کار و تعیین راهبرد کلی از میان دو راهبرد توسعه اقتصادی و توسعه اجتماعی مدل کسب و کار.

ماتریس موقعیت اقتصادی و اجتماعی مدل کسب و کار دارای ۴ ناحیه است:

فضای سفید: اگر موقعیت مدل کسب و کار در این فضا قرار بگیرد بدان معناست که این مدل کسب و کار هم از لحاظ اقتصادی و هم از لحاظ اجتماعی دارای شرایط مناسبی نبوده و در واقع نه پاسخ‌گوی نیازهای مشتریان خود در فضای اقتصادی است و نه پاسخ‌گوی مسائل اجتماعی است. نوآوری اساسی در این شرایط (هم اجتماعی و هم اقتصادی) راهبرد مورد انتظار برای کسب و کارها خواهد بود.

اقتصادی: قرارگیری موقعیت مدل کسب و کار در این فضا به معنای اقتصادی بودن مدل کسب و کار و پاسخ‌گویی مناسب مدل کسب و کار به نیازهای مشتریان خود است و کمبود پاسخ‌گویی مدل کسب و کار به مسائل اجتماعی است. در این شرایط راهبرد کلی پیشنهادی توسعه اجتماعی با ایجاد نوآوری‌های اجتماعی در مدل کسب و کار خود هستند.

• *اجتماعی:* مدل‌های کسب و کار اجتماعی پاسخ‌گویی مناسبی به مسائل اجتماعی دارند اما از لحاظ اقتصادی دارای ضعف هستند که این وضعیت حیات کسب و کارهای این چنین را دچار تهدید خواهد نمود. کسب و کارها در این شرایط می‌بایست راهبرد توسعه اقتصادی را با ایجاد نوآوری در مدل کسب و کار خود اتخاذ نمایند.

• *اقتصادی و اجتماعی:* بهترین حالت مدل‌های کسب و کار قرارگیری در شرایط اقتصادی و اجتماعی است. در این شرایط کسب و کار ضمن پاسخ‌گویی مناسب به نیازهای مشتریان خود و دستیابی به اهداف اقتصادی، مسائل اجتماعی را نیز به گونه‌ای اثربخش حل می‌نماید. هر گونه نوآوری در مدل کسب و کار در این شرایط موجب بهبود اوضاع در هر یک از ابعاد اقتصادی و اجتماعی مدل کسب و کار خواهد بود.

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر به دنبال طراحی الگوی ارزیابی مدل کسب و کار با رویکرد نوآوری اجتماعی به منظور بهره‌گیری صاحبان و مدیران کسب و کارهای فعال در زمینه نوآوری اجتماعی است. هم‌چنین این پژوهش می‌تواند توجه پژوهشگران این حوزه را به پژوهش‌های کاربردی‌تر و تولید ابزار جلب نماید. شایان ذکر است که این پژوهش در این راستا پژوهش حاضر به توسعه دانش موجود پرداخته و نگاه اقتصادی صرف به ارزیابی مدل‌های کسب و کار را توسعه داده و لزوم ارزیابی هم‌زمان اقتصادی و اجتماعی مدل‌های کسب و کار را برای پاسخ‌گویی هم‌زمان به نیازهای مشتریان و جامعه را تبیین نموده و کسب و کارهای نوپا را در این مسیر یاری می‌نماید. مطالعات پیشین به طور عمومی به ارزیابی اقتصادی مدل‌های کسب و کار با روش‌های متفاوت پرداخته‌اند (الکسا، ۲۰۱۴؛ بریاسولیس و همکاران، ۲۰۱۵؛ دسوزا و همکاران، ۲۰۱۵؛ تک و بریلینگر، ۲۰۱۷؛ شورمن و همکاران، ۲۰۱۸؛ استینهوفل و همکاران، ۲۰۱۸؛ متو و اسکرین استیو، ۲۰۱۹) حال آن‌که این پژوهش با توجه به روند رو به رشد اقبال و نیاز به نوآوری اجتماعی کسب و کارها در سطح جهان صورت پذیرفته است. (کارولی و همکاران، ۲۰۱۸؛ میرویس و همکاران، ۲۰۱۶) و به توجه هم‌زمان به معیارهای اقتصادی و اجتماعی در ارزیابی مدل کسب و کار به عنوان یک ضرورت پرداخته است. از سوی دیگر با توجه به پژوهش‌های انجام شده در حوزه ارزیابی نوآوری اجتماعی می‌توان مشاهده کرد که بیشتر پژوهش‌های این حوزه بر اساس خاستگاه خارجی و با تمرکز بر شرایط زمینه‌ای آن نواحی انجام شده است. در پژوهش‌های پیشین به ندرت چارچوب شاخص مشاهده می‌شود. برای مثال در پژوهش رزا و دلینی (۲۰۱۶) انتخاب شاخص ارزیابی به عهده ارزیاب است و در پژوهش تپسی (۲۰۱۴) انتخاب شاخص‌های ارزیابی نوآوری اجتماعی بر اساس شرایط زمینه‌ای اتحادیه اروپا صورت پذیرفته است حال آن‌که از محدود پژوهش‌های ارائه دهنده طرح جامع در این حوزه است. پژوهش اینویچ (۲۰۱۵) به ارائه شاخص‌های ارزیابی برای یک حوزه خاص (نوآوری اجتماعی حوزه پیری) پرداخته و به ریا و همکاران (۲۰۱۵) به

طریق مشابه به ارائه شاخص‌های ارزیابی نوآوری اجتماعی دیجیتال پرداخته‌اند. در این میان برخی از پژوهش‌گران به مطالعه موردی در این حوزه پرداخته‌اند مانند سلی و همکاران (۲۰۱۵). رضانی و همکاران (۱۳۹۹) به ارائه یک مدل ارزیابی نوآوری اجتماعی در سطح سازمان پرداخته‌اند که یک نگاه فرایندی در سطح سازمان را در این حوزه به همراه دارد. این در حالی است که این پژوهش به دنبال طراحی الگویی کاربردی برای ارزیابی اجتماعی مدل‌های کسب و کار در قالب ابزاری کاربردی است و محدود به شرایط زمینه‌ای و سازمانی نیست. بدین‌منظور با بررسی روش‌ها و ابزارهای ارزیابی مدل کسب و کار و نوآوری اجتماعی، ابزارهایی کاربردی را برای بهره‌برداری کسب و کارها فراهم نموده است. در این راستا یافته‌های تحقیق ارائه‌دهنده ابزاری کاربردی بر اساس مبانی نظری و پژوهش‌های پیشین مانند استروالدر و پیگنیور (۲۰۱۰) و دیاز و همکاران (۲۰۱۷) و نظرات صاحبان و مدیران کسب و کارهای نوپا با تجربه نوآوری اجتماعی و نوآوری و توسعه مدل کسب و کار است. ابزارهای پیشنهادی (جدول ارزیابی اقتصادی و اجتماعی مدل کسب و کار و ماتریس موقعیت اقتصادی و اجتماعی مدل کسب و کار) شهود بهتری نسبت به تجربه و نظر خبرگان در خصوص وضعیت مدل کسب و کار را در قالب نواحی چهارگانه خود ارائه می‌دهد و وضعیت فعلی مدل کسب و کار را در دو محور اقتصادی و اجتماعی به صورت هم‌زمان به نمایش می‌گذارد. این ابزار نمایشی به عنوان یک سیستم پشتیبان تصمیم به منظور نوآوری و توسعه مدل کسب و کار، صاحبان کسب و کار را یاری خواهد نمود.

سپاسگزاری: این پژوهش برگرفته از رساله دکتری دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران است. نویسندگان بر خود لازم می‌دانند از همه عزیزانی که در این پژوهش ایشان را یاری نموده‌اند، سپاسگزاری نمایند.

منابع و مآخذ

- چیت سزایان، ع، صادقی کیا، م. (۱۳۹۸). مشارکت مردمی در نوآوری اجتماعی، مدیریت نوآوری، ۸(۱)، ۱-۲۰.
- مبینی دهکردی، ع و کشتکار هرانکی، م. ۱۳۹۵. فراترکیب مدل های نوآوری اجتماعی، برنامه ریزی رفاه و توسعه اجتماعی، شماره ۲۶، ۱۱۰-۱۳۸.
- مبینی دهکردی، ع، کشتکار هرانکی، م. (۱۳۹۴). نوآوری اجتماعی: کنکاشی بر مفهوم سازی مبتنی بر تحلیل محتوای تعاریف، مدیریت نوآوری، ۴(۲)، ۱۱۵-۱۳۴.
- مبینی دهکردی، ع و کشتکار هرانکی، م. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر مدل سه شاخگی بر نوآوری اجتماعی (مطالعه موردی یک شرکت وابسته به صنایع خودروسازی). مدیریت نوآوری، ۴(۳)، ۵۷-۷۵.

- Adams, D., Hess, M. (2010). Social innovation and why it has policy significance. London, UK: Sage
<https://doi.org/10.1177/103530461002100209>.
- Afuah, A., Tucci, C. L. (2001). Internet business models and strategies: Text and cases. New York, NY: McGraw- Hill/Irwin.
- Al-Debei, M. M., Avison, D. (2010). Developing a unified framework of the business model concept. *European Journal of Information Systems*, 19(3), 359-376.
- Alexa, M. (2014.) 'Business Model Evaluation – A Conceptual Approach', Review of Economic and Business Studies. *Alexandru Ioan Cuza University, Faculty of Economics and Business Administration*, (14), pp. 245–260.
- Allen, S., Hunsicker, D., Kjaer, M., Krimmel, R., Plotkin, G., & Skeith, K. 2015. Adapted developmental evaluation with USAID's people-to-people reconciliation fund program. *Developmental evaluation exemplars: Principles in practice*, 216- 233.
- Amit, R., & Zott, C. (2001.) Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520.
- Batocchio, A., Ghezzi, A. and Rangone, A. (2016), A method for evaluating business models implementation process, *Business*

- Process Management Journal*, Vol. 22 No. 4, pp. 712-735. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-08-2015-0117>.
- Bouchard, M. J. (2012). Social innovation, an analytical grid for understanding the social economy: The example of the Québec housing sector. *Service Business*, 6(1), 47–59.
- Bouwman, H., & Fielt, E.H. Bouwman, H.de Vos & T. Haaker (Eds.) (2008). Service innovation and business models. In, Mobile service innovation and business models Heidelberg, Germany: *Springer*. (9-30).
- Brea-Solís, H., Casadesus-Masanell, R. and Grifell-Tatjé, E. (2015). ‘Business model evaluation: Quantifying walmart’s sources of advantage’, *Strategic Entrepreneurship Journal*. doi: 10.1002/sej.1190.
- Bund, E. (2013). Blueprint of social innovation metrics: contributions to an understanding of opportunities and challenges of social innovation measurement
- Caroli, M. G., Fracassi, E., Maiolini, R., & Carnini Pulino, S.,(2018). *Exploring social innovation components and attributes: A taxonomy proposal*. *Journal of Social Entrepreneurship*, 9(2), 94–109.
- Cajaiba-Santana, G. (2014). Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 82, 42–51.
- Celi, M., Deserti, A., Rizzo, F. (2015). SIMPACT Project. Deliverable 4.1. Part II. Existing Forms of SI. Dynamics & Features influencing SI Processes and Business Models.
- França, C.L, Broman, G., Robèrt, K., Basile, G., Trygg, L. (2017). An approach to business model innovation and design for strategic sustainable development, *Journal of Cleaner Production*, Volume140,Part1,Pages155-166,ISSN0959-6526, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.124>.
- Christiaens, E., Moulaert, F., & Bosmans, B. (2007). The end of social innovation in urban development strategies? The case of Antwerp and the neighbourhood development association “Bom”. *European Urban and Regional Studies*, 14(3), 238–251.

- Conway Dato-on, M., & Kalakay, J. (2016). The winding road of social entrepreneurship definitions: A systematic literature review. *Social Enterprise Journal*, 12(2), 131–160. <https://doi.org/10.1108/sej-06-2015-0016>.
- Dainienė, R., & Dagilienė, L. (2015) A TBL Approach Based Theoretical Framework for Measuring Social Innovations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 275-280.
- Díaz-Díaz, R; Muñoz, L; Pérez-González, D. (2017). The Business Model Evaluation Tool for Smart Cities: Application to SmartSantander Use Cases. *Energies*.10, no. 3: 262. <https://doi.org/10.3390/en10030262>
- D'Souza, A. D', Wortmann, H., Huitema, G. and Velhuijsen, H. (2015). A business model design framework for viability; a business ecosystem approach', *Journal of Business Models*, 3(2), pp. 1–29.
- Drucker, P. F. (1994). The Theory of the Business. *Harvard Business Review*, 72(5), 95-104.
- Dubosson, M., Osterwalder, A., & Pigneur, Y., (2002). E-business model design, classification, and measurements. *Thunderbird International Business Review*. 44. 5 - 23. 10.1002/tie.1036.
- Fielt, E. (2014). Conceptualizing Business Models: Definitions, Frameworks and classifications', *Journal of Business Models*, Vol. 1, No. 1, pp. 85-105.
- Foss, N.J., & Saebi, T. (2017). Fifteen Years of Research on Business Model Innovation. How Far Have We Come, and Where Should We Go? *Journal of Management*, 43(1), pp. 200-227
- Girod, S. J. G., Whittington, R. (2015). Change escalation processes and complex adaptive systems: From incremental reconfigurations to discontinuous restructuring. *Organization Science*, 26(5), 1520–1535.
- Gordijn, Jaap , Akkermans, Hans. 2001. Designing and Evaluating E-Business Models. *Intelligent Systems, IEEE*. 16. 11- 17. 10.1109/5254.941353.
- George, G., & Bock, A. J. (2011). The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 83-111.

- Grzeszczyk, T. A.; Klimek, D. (2018). The Model of Social Innovation Project Evaluation, Paper presented at the Asia-Pacific Social Science and Modern Education Conference(SSME).
- Hahn, Johannes, Andor, Laszlo. (2013). "Guide to social innovation", available on <http://ec.europa.eu>.
- Hedman, J., Kalling, T. (2003). The business model concept: Theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems*, 12(1), 49-59.
- Horsti, Alekski & Tuunainen, Virpi & Tolonen, Jyrki. 2005. Evaluation of Electronic Business Model Success: Survey among Leading Finnish Companies. 10.1109/HICSS.2005.253.
- 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.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12), 50-59.
- Im, K., Nam, K. & Cho, H. (2020). Towards successful business model management with analytic network process-based feasibility evaluation and portfolio management. *Electron Markets* 30, 509–523. <https://doi.org/10.1007/s12525-020-00427-2>.
- Jessop, R., Moulaert, F., Hulgard, L., & Hamdouch, A. (2013). Social innovation research: A new stage in innovation analysis.
- In F. Moulaert, D. MacCallum, A. Mehmood, A. Hamdouch (Eds.). International handbook on social innovation: Collective action, social learning and transdisciplinary research (pp. 110–130)
- Jose M. Mateu, Escrib-Esteve, A., (2019). Ex-Ante Business Model Evaluation Methods: A Proposal of Improvement and Applicability. *Journal of Business Models*, Vol. 7, No. 5, pp. 25-47.
- Shin, J. and Park, Y. (2009). On the creation and evaluation of e-business model variants: The case of auction', *Industrial Marketing Management*, 38, pp. 324–337.
- Johnson, M.W, Lafely.A. (2013). seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal, *Harward business press*.

- Joyce, A., Paquin, R. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *J. Cleaner Prod.* 135, 1474–1486.
- Kauffman, R.J., Wang, B. (2008). Tuning into the digital channel: evaluating business model characteristics for Internet firm survival. *Inf Technol Manage* 9, 215–232 . <https://doi.org/10.1007/s10799-008-0040-3>
- Lambert S. (2008). a Conceptual Framework for Business Model Research. 21st Bled eConference eCollaboration on Overcoming Boundaries through Multi-Channel Interaction, Bled, Slovenia, pp.227-289.
- Lashitew, A. A., Bals, L., & van Tulder, R. (2020). Inclusive business at the base of the pyramid: the role of embeddedness for enabling social innovations. *Journal of business ethics*, 162(2), 421-448.
- Lee, S., Im, K., Park, S. and Fan, L.(2012). An evaluation model of business value for research and development of technology to improve the competitiveness of companies, *Asian Journal on Quality*, Vol. 13 No. 1, pp. 22-36.
<https://doi.org/10.1108/15982681211237806>
- Lettice, F., Parekh, M. (2010). The social innovation process: Themes, challenges and implications for practice. *International Journal of Technology Management*, 51(1), 139–158.
- Lina Linde , David Sj din , Vinit Parida Heiko Gebauer. (2021). Evaluation of Digital Business Model Opportunities, *Research-Technology Management*, 64:1, 43-53, DOI: 10.1080/08956308.2021.1842664
- Lindberg, M., Forsberg, L., & Karlberg, H. (2016). Gender dimensions in women's networking for social innovation. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 29(4), 410–423.
<https://doi.org/10.1080/13511610.2016.1204534>.
- Lindberg, M., Portinson Hylander, J. (2017). Boundary dimensions of social innovation: Negotiating conflicts and compatibilities when developing a national agenda. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 30(2), 168–181.

- Massa, L., Christopher L. Tucci, Afuah, A., (2017). A Critical Assessment of Business Model Research. *Academy of Management Annals* Vol. 11, No. 1.
- Milley, P. S., B. Svensson, K. Cousins, J. B. 2018. The evaluation of social innovation: A review and integration of the current empirical knowledge base. *Evaluation*, 24(2), 237-258.
doi:10.1177/1356389018763242
- Mirvis, P., Herrera, M. E. B., Googins, B., & AlBareda, L. (2016). Corporate social innovation: How firms learn to innovate for the greater good. *Journal of Business Research*, 69(11), 5014–5021.
- Michelini, L., Fiorentino, D., (2012). New business models for creating shared value, *Social Responsibility Journal*, Vol. 8 Issue: 4, pp.561-577.
- Mongelli, L., & Rullani, F. (2017). Inequality and marginalisation: Social innovation, social entrepreneurship and business model innovation – The common thread of the DRUID summer conference 2015. *Industry and Innovation*, 24(5), 446–467.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726-735.
- Müller, J.M. (2019). Business model innovation in small- and medium-sized enterprises: Strategies for industry 4.0 providers and users, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 30 No. 8, pp. 1127-1142. <https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2018-0008>
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2007). Social innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated.
- 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.
- Nicholls, A., Simon, J., Gabriel, M., & Whelan, C. (2015). *New frontiers in social innovation research*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9781137506801>.

- Nicolopoulou, K., Karatas-Özkan, M., Vas, C., & Nouman, M. (2017). An incubation perspective on social innovation: *The London Hub – A social Incubator. R&D Management*, 47(3), 368–384.
<https://doi.org/10.1111/radm.12179>
- Nikula, J., Kopoteva, I., Niska, M., Butkeviciene, E. Granberg, L. (eds.) (2011). Social innovations and social partnerships in Finland, Russia and Lithuania. Helsinki: Kikimora Publications, available on: <http://www.helsinki.fi>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of AIS*, 16(1).
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers: (self-published).
- Pateli, A. G., & Giaglis, G. M. (2004). A research framework for analyzing ebusiness models. *European Journal of Information Systems*, 13(4), 302-314.
- Peter R.A. Oeija, Wouter van der Torrea, Fietje Vaasa, Steven Dhondta. (2019). Understanding social innovation as an innovation process: Applying the innovation journey model. *Journal of Business Research* 101. 243–254.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.
- Phills, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34–43.
- Phillips, W., Alexander, E. A., & Lee, H. (2019). Going it alone won't work! The relational imperative for social innovation in social enterprises. *Journal of business ethics*, 156(2), 315-331.
- Pol, E., & Ville, S. (2009). Social innovation: Buzz word or enduring term? *The Journal of Socio-Economics*, 38(6), 878–885.
- Rao-Nicholson, R., Vorley, T., & Khan, Z. (2017). Social innovation in emerging economies: A national system of innovation based approach. *Technological Forecasting and Social Change*.
- Sabato, S., Vanhercke, B., Verschraegen, G. (2017). Connecting entrepreneurship with policy experimentation? The EU framework

- for social innovation. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 30(2), 147–167.
- Scott-Kemmis D. (2012). responding to Change & Pursuing Growth: Exploring the potential of business model innovation in Australia. Report of a study supported by the Australian Business Foundation.
- Schoormann, T., Kaufhold, A., Behrens, D. and Knackstedt, R. (2018). ‘Towards a typology of approaches for sustainability-oriented business model evaluation’, in *Lecture Notes in Business Information Processing*. doi: 10.1007/978-3-319-93931-5_5.
- Smith, W. K., Tushman, M. (2015). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams, *Journal of Management Studies* 46(4): 597-624.
- Spila Javier Castro, C. P., Steven, D, Anna, K, Alvaro, I, Moghadam, S., (2016). social innovation evaluation toolbox. Simpect.
- Schaltegger, S., Erik, G. Hansen, Lüdeke-Freund, F., (2016). Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues. *Organization & Environment* Vol. 29(1) 3–10
- Steinhöfel, E., Hussinki, H. and Bornemann, M. (2018). ‘Evaluation of Business Models – A Systematic Literature Review’, conference paper.
- Sharma, S., Gutiérrez, J.A., (2010). An evaluation framework for viable business models for m-commerce in the information technology sector, *Electronic Markets*.20:33–52.
- Sylvia L., Joachim H. Spangenberg. (2019). Energy sufficiency through social innovation in housing. *Energy Policy* 126 .287–294.
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.
- Tepsie. (2014). Social Innovation Theory and Research: A Guide for Researchers. In: Social Innovation Europe.
- Tesch, J., Brillinger, A., (2017). The Evaluation Aspect of Digital Business Model Innovation: A Literature Review on Tools and Methodologies. In Proceedings of the 25th European Conference on Information Systems (ECIS), Guimarães, Portugal, June 5-10, 2017 (pp. 2250-2268).
- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, 8(2), 3-8.

- Vasin, S. M.; Gamidullaeva, L. A.; Rostovskaya, T. K., (2017). The challenge of social innovation: Approaches and key mechanisms of development. *European Research Studies*, Vol. 20, Issue 2, p. 25.
- Unceta, A., Castro-Spila, J., & García-Fronti, J. G. (2016). Social innovation indicators. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 29(2), 192–204.
- Van der Have, R. P., & Rubalcaba, L. (2016). Social innovation research: An emerging area of innovation studies? *Research Policy*, 45(9), 1923–1935.
<https://doi.org/10.1016/j.respol.2016.06.010>.
- Voorberg, W. H., Bekkers, V. J. J. M., Tummers, L. G. (2015). A systematic review of cocreation and co-production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, 17(9), 1333–1357.
- Weill, P., & Vitale, M. R. (2001). Place to space: Migrating to ebusiness models. Boston, MA: *Harvard Business School Press*.
- Westley, Frances and Antadze, Nino. (2010). Making a Difference: Strategies for Scaling Social Innovation for Greater Impact. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, Vol. 15(2), article 2.
- Young Foundation. (2012). Social Innovation Overview: A deliverable of the project TEPsIE. European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research.
- Zott, C., Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43(2-3), 216-226.
- Zott, C., Amit, R., Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042.
- Zott, C., Amit, R. (2013). The business model: A theoretically anchored robust construct for strategic analysis. *Strategic Organization*, 11(4), 403-411.