

Research Paper

Drivers of business model innovation in social enterprises

Shahab Dadgarnejad¹ , Jahangir Yadollahi Farisi² ¹ Ph.D. student, University of Tehran, Iran. Email: dadgarnejad@ut.ac.ir² Associate Professor, Faculty of entrepreneurship, University of Tehran, Iran. Email: jfarsii@ut.ac.ir

10.22080/JEM.2024.22693.3671

Received:

November 27, 2021

Accepted:

Click or tap to enter a date.

Available online:

March 13, 2024

Keywords:

Innovation drivers, social enterprises, business model, phenomenology, business model innovation drivers

Abstract

Innovation is a key source of competitive advantage in social enterprises and their success depends on pursuing new innovations. Research in social business has accelerated in the past two decades but Previous research has focused more on how social businesses create and absorb value. Business model innovation has become one of the most important trends in business research but little research has been done on innovation in the social business model. Therefore, the present study was conducted to investigate the drivers of business model innovation in social enterprises. The phenomenological qualitative research method was used as the research method and 12 social companies were selected by purposive sampling. Data were collected using semi-structured interviews. Analysis of the collected data indicates that the drivers of business model innovation in social companies include two categories of factors. Environmental factors that including business environment, environmental dynamics, ICT development, target community, macro-environmental forces and key stakeholders. And internal factors that include business sustainability, corporate social responsibility, key resources, key activities, customer relations, and revenue. The findings of this study show that the drivers of innovation in the business model have different dimensions and applications which can be exploited from the perspective of researchers, policy makers as well as social companies.

***Corresponding Author:** Shahab Dadgarnejad**Address:** University of Tehran, Iran**Email:** dadgarnejad@ut.ac.ir

Extended Abstract

1. Introduction

Innovation is a key source of competitive advantage, and the success of social businesses depends on their ability to innovate (Prajogo & Ahmed, 2006). Business model innovation has become one of the most important strategies for innovation in value and success in industry, which is a powerful tool to respond to reduced competitiveness as well as to achieve new opportunities (Bigliardi et al., 2012). Interest in social business models has increased in recent years (Spieth et al., 2019). Many social businesses have pursued business model innovation, where increasing demand for public services and declining resources are forcing social businesses to increase their activities to compete on service contracts. As a result, more knowledge is needed to help social businesses cope with the changes needed in their business models (Best et al., 2021). Researchers in social entrepreneurship research have emphasized that social businesses are a special type of organization that seeks opportunities to meet social needs and bring about change in society. Given their potential to provide innovative solutions to social problems and major challenges, social business research has accelerated over the past two decades (Siebold, 2021). Social businesses typically create new and innovative business models to create social value or change the external environment (Klein et al., 2021). To overcome limitations, social entrepreneurs look for innovative ways to create, deliver, and capture value to improve their sustainability in social businesses and ensure their survival in the marketplace. This emerging research provides ideas that map the range of

business models from social to business with different hybrid structures (Siebold, 2021). Previous research has focused specifically on how social businesses create and absorb values (Agafonow, 2014). As research on innovative business models progresses and there is a consensus on its conceptualization, questions arise about the drivers and consequences of innovative business models (Klein et al., 2021). As a result, the present study was conducted to identify the drivers of business model innovation in social enterprises.

2. Methods

Phenomenological qualitative research method was selected for this research. Phenomenology means the reflection of lived experiences, i.e., the study of the world of life as we experience it directly, not as we have conceptualized, theorized, or categorized it (Adams & Van Manen, 2008). Purposeful sampling methods were used in this study. The interviews continued until theoretical saturation was achieved. Semi-structured interview tools were used to collect data and gain lived experience of social business owners to identify the drivers of innovation. In the analysis process, first the key statements of each interview were extracted and the open codes or basic concepts of each statement were identified then. In the second stage, the concepts of the second order or the same central codes were extracted and adjusted. In the third step, the identical axial codes were identified and converted to dimensions. Finally, in the next stage, the findings were reported.

3. Results

The drivers of business model innovation in social enterprises include two categories of factors; environmental factors that include the business

environment, dynamics of the environment, development of information and communication technology, target community, macro-environmental forces and key stockholders; internal factors that include business sustainability, corporate social responsibility, key resources, key activities, customer relationship, and revenue flows.

4. Conclusion

The findings of this study show that the drivers of innovation in the business model have different dimensions and applications which can be exploited from the perspective of researchers, policy makers, as well as social companies. It opens new insights toward innovation in the business model of social enterprises. Therefore, future research can use the results of this research to develop further research in the field of social entrepreneurship and business models. Social enterprises and policymakers can also use the findings of this study to promote social entrepreneurship.

References

Adams, C., & van Manen, M. (2008). Phenomenology. *The SAGE encyclopedia of qualitative research methods*, 2, 614-619.

Agafonow, A. (2014). Toward a positive theory of social entrepreneurship. On maximizing versus satisficing value capture. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 709-713.

Best, B., Miller, K., McAdam, R., & Moffett, S. (2021). Mission or margin? Using dynamic capabilities to manage tensions in social purpose organisations' business model innovation. *Journal of Business Research*, 125, 643-657.

Bigliardi, B., Dormio, A. I., & Galati, F. (2012). The adoption of open innovation within the telecommunication industry. *European Journal of Innovation Management*.

Klein, S., Schneider, S., & Spieth, P. (2021). How to stay on the road? A business model perspective on mission drift in social purpose organizations. *Journal of Business Research*, 125, 658-671.

Prajogo, D. I., & Ahmed, P. K. (2006). Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance. *R&D Management*, 36(5), 499-515.

Siebold, N. (2021). Reference points for business model innovation in social purpose organizations: A stakeholder perspective. *Journal of Business Research*, 125, 710-719.

Spieth, P., Schneider, S., Clauß, T., & Eichenberg, D. (2019). Value drivers of social businesses: A business model perspective. *Long Range Planning*, 52(3), 427-444.

علمی پژوهشی

شناسایی پیشران‌های نوآوری مدل کسب‌وکار در شرکت‌های اجتماعی

شهاب دادگرنژاد^۱ ID، جهانگیر یدالهی فارسی^۲ ID^۱ دانشجوی دکتری کارآفرینی، دانشگاه تهران، ایران. ایمیل: dadgarnejad@ut.ac.ir^۲ دانشیار دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران، ایران. ایمیل: jfarsii@ut.ac.ir

10.22080/JEM.2024.22693.3671

چکیده

نوآوری یک منبع کلیدی برای کسب مزیت رقابتی است و کسب‌وکارهای اجتماعی نیز از این امر مستثنی نیستند و موفقیت آنها در گرو ارائه نوآوری‌های جدید است. تحقیقات در زمینه کسب‌وکارهای اجتماعی طی دو دهه گذشته از شتاب بیشتری برخوردار شده است. تحقیقات قبلی بیشتر بر چگونگی ایجاد و جذب ارزش توسط کسب‌وکارهای اجتماعی متمرکز بوده است. نوآوری در مدل کسب‌وکار به یکی از روندهای مهم در تحقیقات کسب‌وکارها تبدیل شده است اما تحقیقات کمی در زمینه نوآوری در مدل کسب‌وکارهای اجتماعی انجام شده است بنابراین پژوهش حاضر با هدف بررسی پیشران‌های نوآوری مدل کسب‌وکار در شرکت‌های اجتماعی انجام شده است. برای این منظور از روش تحقیق کیفی پدیدارشناسی به عنوان روش پژوهش استفاده شد و ۱۲ شرکت اجتماعی به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند و با ابزار مصاحبه نیمه ساختار یافته اطلاعات جمع‌آوری شد. تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده بیانگر آن است که پیشران‌های نوآوری مدل کسب‌وکار در شرکت‌های اجتماعی شامل دو دسته عوامل است. عوامل محیطی که عبارتند از مولفه‌های فضای کسب و کار، پویایی محیط، توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات، جامعه هدف، نیروهای محیطی کلان و شرکای کلیدی و عوامل داخلی که شامل مولفه‌های پایداری کسب‌وکار، مسئولیت اجتماعی شرکت، منابع کلیدی، فعالیت‌های کلیدی، ارتباط با مشتری و جریان درآمدی است. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد پیشران‌های نوآوری در مدل کسب‌وکار ابعاد و زوایای مختلفی دارند که از منظر پژوهشگران، سیاستگذاران و هم‌چنین شرکت‌های اجتماعی می‌تواند مورد بهره‌برداری قرار گیرد.

تاریخ دریافت:

۶ آذر ۱۴۰۰

تاریخ پذیرش:

Click or tap here to enter text.

تاریخ انتشار:

۲۳ اسفند ۱۴۰۲

کلیدواژه‌ها:

پیشران‌های نوآوری، شرکت‌های اجتماعی، مدل کسب‌وکار، پدیدارشناسی، پیشران‌های نوآوری مدل کسب‌وکار

* نویسنده مسئول: شهاب دادگرنژاد

آدرس: دانشگاه تهران، ایران

ایمیل: dadgarnejad@ut.ac.ir

۱ مقدمه

اجتماعی معمولاً مدل جدید و نوآورانه‌ای ایجاد می‌کنند تا ارزش اجتماعی ایجاد کرده یا باعث تغییرات محیط خارجی می‌شوند (کلین^۷ و همکاران، ۲۰۲۱). مدل‌های کسب‌وکار مرسوم چگونگی ایجاد و به دست آوردن ارزش کسب‌وکاری را نشان می‌دهند و بر آن تمرکز دارد، اما کسب‌وکارهای اجتماعی با آن متفاوت است در نتیجه، طراحی مدل‌های جدید کسب‌وکارهای اجتماعی که می‌تواند پایداری طولانی مدت را تضمین کند، نیاز به دیدگاه متفاوتی دارد که در آن گزاره‌های ارزش و مکانیسم‌های جذب ارزش نیاز به ترکیب رسالت اجتماعی و اقتصادی دارند. برای دستیابی به این هدف، بسیاری از کسب‌وکارهای اجتماعی نوآوری در مدل کسب‌وکار را دنبال کرده‌اند، و دانش بیشتری در این زمینه لازم است تا به کسب‌وکارهای اجتماعی کمک کند تا با تغییرات مورد نیاز در مدل‌های تجاری خود کنار بیایند (بست^۸ و همکاران، ۲۰۲۱). ایجاد ارزش برای ذی‌نفعان کسب‌وکارهای اجتماعی ناپایدار است، چرا که دریافت کنندگان ارزش، اغلب از افرادی هستند که از نظر اجتماعی محروم و ناتوان هستند و بنابراین ناتوانی یا عدم تمایل به پرداخت هزینه دارند. بنابراین، کسب‌وکارهای اجتماعی تحت محدودیت‌های شدید منابع کار می‌کنند که آن‌ها را ملزم به یافتن راه‌های ابتکاری برای دسترسی به منابع و اطمینان برای تأمین بازده اجتماعی برای ذینفعان خود می‌کند. با توجه به پتانسیل کسب‌وکارهای در ارائه راه‌حل‌های نوآورانه برای مشکلات اجتماعی و چالش‌های بزرگ، تحقیقات کسب‌وکارهای اجتماعی طی دو دهه گذشته از شتاب بیشتری برخوردار شده است (سیبولد^۹، ۲۰۲۱). تحقیقات در زمینه کسب‌وکارهای اجتماعی طی دو دهه گذشته از شتاب بیشتری برخوردار شده است. جریان مهم تحقیقاتی در این زمینه برای درک انواع مختلف و ساختارهایی که کسب‌وکارهای اجتماعی

نوآوری یک منبع کلیدی برای کسب‌مزیت رقابتی است و موفقیت کسب‌وکارهای اجتماعی نیز به توانایی آن‌ها در ارائه نوآوری‌های جدید بستگی دارد (پراجاگو و احمد^۱، ۲۰۰۶). نوآوری صرفاً در خلق محصولات و خدمات جدید بلکه به معنی توسعه نظام‌های بهتر و ایجاد مفاهیم جدید کسب‌وکار نیز می‌باشد. نوآوری در مدل کسب‌وکار یکی از استراتژی‌های مهم جهت‌یابی نوآوری در ارزش و موفقیت در کسب‌وکار است که ابزاری قدرتمند جهت دستیابی به رقابت‌پذیری و فرصت‌های جدید است (بیگیاردی^۲ و همکاران، ۲۰۱۲). تحولات سریع در محیط اقتصادی، فرهنگی، سیاسی و تکنولوژی، منجر به پیچیده‌تر شدن محیط فعالیت کسب‌وکارها و افزایش رقابت شده است به گونه‌ای که یک مدل کسب‌وکار رقابتی که در امروز ملموس و منطقی است، ممکن است فردا بلااستفاده گردد. در نتیجه در اختیار داشتن مدل کسب‌وکار بهینه در طول حیات شرکت امر حیاتی است (تیس، ۲۰۱۰) و برخورداری از یک مدل کسب‌وکار پویا و سازگار با تغییرات محیطی برای دوام کسب‌وکار ضروری است و توانایی طراحی و پیاده‌سازی مدل نوآورانه کسب‌وکار جهت کمک به رشد و تداوم فعالیت یک سازمان حیاتی است (اسکات-کمیس^۳، ۲۰۱۲). بنابراین شرکت‌ها برای باقی ماندن در عرصه رقابت، باید مدل کسب‌وکار خود را بروز و با تغییرات محیطی سازگار کنند (آگزنهیگن^۴ و همکاران، ۲۰۱۳).

کسب‌وکارهای اجتماعی در کمک به جوامع محروم و بهبود شایستگی اجتماعی و اقتصادی و ظرفیت‌ها و اشتغال افراد، نقش اساسی ایفا می‌کنند (زهو^۵ و همکاران، ۲۰۱۴) لذا توجه به کسب‌وکارهای اجتماعی در سال‌های اخیر افزایش یافته است (اسپیت^۶ و همکاران، ۲۰۱۹). کسب‌وکارهای

⁵ Zhu

⁶ Spieth

⁷ Klein

⁸ Best

⁹ Siebold

¹ Prajogo & Ahmed

² Bigliardi

³ Scott-Kemmis

⁴ Achtenhagen

هزینه، کاهش زمان تحویل محصول/خدمت، دستیابی سریع‌تر به اهداف سازمانی و محیط داخلی از جمله مقررات زدایی، توانمند شدن مشتریان و افزایش آگاهی آنان، فناوری‌های نوظهور، جهانی شدن اقتصاد، عدم قطعیت‌های کلان اقتصادی، کوتاه شدن چرخه عمر محصولات و خدمات (کشاورزی، ۱۳۹۲). به عبارتی می‌توان بیان نمود، پیشرانها و محرک‌های داخلی و خارجی نوآوری سبب می‌شود که سازمان‌ها لزوم ایجاد تغییر را درک کرده و به سمت خلاقیت، ارائه ایده و نوآوری حرکت نمایند.

۲٫۲ نوآوری مدل کسب‌وکار و پیشرانها- های آن

مدل کسب‌وکار شامل چهار بخش محصول، ارتباط با مشتری، مدیریت زیرساختار و منابع مالی است. (استوروالدر و همکاران، ۲۰۰۵). به طور کلی مدل کسب‌وکار شامل ارزش مشتری، محدوده، قیمت گذاری، منبع درآمد، فعالیت‌های مرتبط، پیاده سازی، قابلیت‌ها است (آفا، ۲۰۲۰). تعویض یا جایگزینی مدل کسب‌وکار را نوآوری مدل کسب‌وکار می‌گویند (میشل و کلسی، ۳، ۲۰۰۳). کلید نوآوری مدل کسب‌وکار و کار را در انتخاب اجزای سازنده مدل کسب‌وکار و ایجاد پیوندی بین چهاربخش آن است (جانسون و لافلای، ۴، ۲۰۱۰). اثربخشی نوآوری مدل کسب‌وکار، خود را از تغییرات مدل کسب‌وکار متمایز می‌سازد. برخی تعاریف نوآوری مدل کسب‌وکار ر به تغییرات تدریجی در مدل فعلی مانند تکامل و انطباق مدل اشاره دارد و برخی تعاریف به اشکال رادیکال‌تر نوآوری مرتبط است (فاس و سائی، ۵، ۲۰۱۷).

نوآوری فرایند خدمات جدید و نوآوری سیستم‌های فناورانه تاثیر مثبت و معناداری بر خلق ارزش دارند (رضوانی و همکاران، ۱۳۹۹) و پژوهشگران براین اجماع هستند که مدل کسب‌وکار نه تنها تسهیل کننده نوآوری‌های فناورانه و سازمانی

می‌توانند اتخاذ کنند، روی مدل‌های کسب‌وکار متمرکز شده است. این ادبیات در حال ظهور، ایده پردازی‌هایی را ارائه می‌دهد که طیف مدل کسب‌وکار را از اجتماعی به تجاری با ساختارهای ترکیبی مختلف در این بین ترسیم می‌کند (سیبولد، ۲۰۲۱). تحقیقات قبلی بیشتر بر چگونگی ایجاد و جذب ارزش توسط کسب‌وکارهای اجتماعی متمرکز بوده است (آگافونوا، ۲۰۱۴). اما در مورد محرک‌ها و نتایج مدل کسب‌وکارهای نوآورانه کمتر پژوهش شده است (کلین و همکاران، ۲۰۲۱). ویرواردنا و همکاران (۲۰۱۹)، معتقدند نوآوری در مدل کسب‌وکارهای اجتماعی همچنان در زمینه تحقیق دانشگاهی نوظهور است و در عین حال در حال رشد است. در نتیجه پژوهش حاضر با هدف شناسایی پیشرانهای نوآوری مدل کسب‌وکار در شرکت‌های اجتماعی انجام شد.

۲ پیشینه پژوهش

۲٫۱ پیشرانهای نوآوری

پیشرانهای نوآوری متشکل شده است از یک حلقه علی معلولی تجمعی است که مجموعه کارکردهایی دارد که دارای تعاملاتی با یکدیگر بوده و وقوع فعالیت از یک کارکرد، برآورده کردن کارکردهای دیگر را تسهیل می‌نماید. این مجموعه تعاملات میان کارکردی منجر به ایجاد شتاب بیشتری در برآوردن کارکردهای یک پیشران شده و تکانه‌های بر نظام نوآوری در جهت رشد وارد می نماید بنابراین ایجاد شتاب، هدف هر پیشران نوآوری بوده و در تمام آن‌ها مشترک است (سورس، ۲، ۲۰۰۹).

پیشرانها و محرک‌های زیادی سبب اهمیت یافتن و توجه بیشتر به موضوع نوآوری در سازمان‌ها شده است. پیشران‌های محیط داخلی از جمله بهبود فرآیندهای تولید و ارائه خدمات، افزایش سهم بازار، بهبود کیفیت، افزایش سودآوری و کاهش

⁴ Johnson & Lafley

⁵ Foss & Saebi

¹ Agafonow

² Suurs

³ Mitchell & Coles

۲،۳ مدل کسب‌وکار در شرکت‌های اجتماعی

کسب‌وکار اجتماعی شامل موقعیت‌های تجاری متمرکز بر چالش‌های اجتماعی و ایجاد ارزش اجتماعی است. این به نوعی از کسب‌وکار اجتماعی اشاره دارد که با جستجو و ترویج تحولات اجتماعی مشخص می‌شود. وجود آسیب پذیری اجتماعی وجود این نوع سرمایه گذاری را تقویت می‌کند، که معمولاً به چند منبع مالی و غیر مالی متکی است. به نوعی، یکی از ویژگی‌های اصلی این نوع شرکت‌ها، کسب رسالت اجتماعی است (پلیزا ویر ماچادو^۵ و همکاران، ۲۰۲۱). مفهوم کسب‌وکار اجتماعی از دهه ۱۹۵۰ وجود داشته است و در دهه گذشته تحقیقات کسب‌وکار اجتماعی به یک جریان اصلی و تأثیرگذار در ادبیات تبدیل شده است (صائبی^۶ و همکاران، ۲۰۱۹). اگرچه عبارت کسب‌وکار اجتماعی عمر چندانی ندارد، اما در واقع این مفهوم از دیرباز وجود داشته. واژه‌ی کسب‌وکار اجتماعی اولین بار در ادبیات مربوط به تغییرهای اجتماعی در دهه‌ی ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ به وجود آمد. در بین سال‌های ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۰ استفاده از عبارت‌های کسب‌وکار اجتماعی، با فعالیت بیل درایتون^۷، تاسیس کننده‌ی بنیاد آشوکا (نوآورانی برای همگان) و چارلز لیدبیترا^۸ توسعه یافت. همچنین معرفی کارآفرین اجتماعی به عنوان یک رشته دانشگاهی توسط جرج دیز^۹ مورد توجه بسیاری از محققان در زمینه‌های کسب‌وکار اجتماعی و مدیریت قرار گرفت. کارآفرینان و کسب‌وکارهای اجتماعی اجتماعی به معمولاً به عنوان افراد و سازمان‌هایی دیده می‌شوند که از منطق کاری به روشی نوین و کارآفرینانه برای بهبود وضعیت بخش‌هایی از افراد حاشیه نشین یا رنج دیده استفاده می‌کنند و خود قادر به تغییر این وضعیت نیستند (صائبی و همکاران، ۲۰۱۹).

است، بلکه خود می‌تواند تبدیل به موضوع نوآوری راهبردی به منظور به اشتراک گذاری و بالابردن تأثیرگذاری منابع مانند دانش، مهارت‌های مدیریتی و کسب‌وکار اجتماعی، و یا دوباره سازی زنجیره ارزش و یا شبکه‌های ارزش شود. از این منظر، مدل کسب-وکار یک دارایی راهبردی برای بهبود دستور کار عملکرد شرکت، و اساساً رهبری در نوآوری و مدیریت مدل کسب‌وکار راهبردی (هاسن^۱، ۲۰۱۱) و یک تغییر ماهوی در دستور کار سازمانی برای انجام کسب‌وکار است.

تغییرات محیطی که به عنوان نیروهای تخریب کننده، فناوری‌های جدید، چارچوب‌های قانونگذاری جدید و ساختارهای جدید بازار است از عوامل ایجاد کننده نوآوری مدل کسب‌وکار معرفی شده است. این عوامل موجب تغییر محیط و پویایی‌های صنعتی موجب تغییرات در شرکت‌ها و مدل‌های کسب‌وکار می‌شود (فاس و صائبی، ۲۰۱۷). البته ماندگاری کلیدی‌ترین معیار نوآوری مدل کسب‌وکار است. برای پایدار ماندن یک کسب‌وکار می‌بایستی از تدوام ارائه ارزش در آینده توسط مدل کسب‌وکار اطمینان ایجاد شود (تسی، ۲۰۱۰). مطالعات مختلف (گازر^۲ و همکاران، ۲۰۱۳؛ دسوزا جوآرولاند و گاراندوس، ۲۰۲۰؛ کالمونزر، ۲۰۱۸؛ آگولا و لیل، ۲۰۱۳؛ ۲۰۱۶؛ آفا، ۲۰۲۰؛ یام^۳ و همکاران، ۲۰۰۴؛ یتمن^۴، ۲۰۱۱؛ هونگ و همکاران، ۲۰۱۶؛ حضوری و خداداد حسینی، ۱۳۸۴؛ روزبھانی، ۱۳۸۷؛ مبینی دهکردی و کشتکار، ۱۳۹۳؛ خزائی و کاظمی، ۱۳۸۲، جهرمی، ۱۳۹۷) عوامل گوناگون و متعددی را بر نوآوری مؤثر دانسته‌اند و درعین حال عوامل مذکور را به شیوه‌های کمابیش مشابهی دسته‌بندی و معرفی کرده‌اند. بسیاری از محققان برای دسته‌بندی پیش‌رانه‌های نوآوری، به عناصر ساختاری کلیدی شامل محیط، سازمان و افراد توجه نموده‌اند.

⁶ Saebi

⁷ Bill Drayton

⁸ Charles Leadbeater

⁹ Gregory Dees

¹ Hansen

² Gazor

³ Yam

⁴ Yitmen

⁵ Pelizza Vier Machado

پیشران‌های کلیدی نوآوری هستند که نقش مهمی در چرخه عمر فعالیت‌های نوآورانه ایفا می‌کنند (هوالت و اسچوارز^{۱۲}، ۲۰۱۱). باید توجه داشت که فرآیند نوآوری اجتماعی با تنش‌هایی همراه است. در واقع، بسیاری از نوآوری‌های اجتماعی ناشی از نارضایتی در وضعیت موجود است که منجر به رفاه افراد و جوامع می‌گردد (داسون و دانیل^{۱۳}، ۲۰۱۰). نوآوری در مدل کسب‌وکارهای سازمان‌های اجتماعی تحت تاثیر عوامل مختلفی در سطوح محیطی، سازمانی و فردی قرار دارد (دافایس^{۱۴}، ۲۰۱۸). از طرفی محرک‌های محیطی به طور انحصاری انگیزه نوآوری در مدل کسب‌وکار نیستند. مدیریت یک سازمان می‌تواند به طور فعالانه مدل‌های کسب‌وکار را توسعه دهد. یک مدل تجاری موجود ممکن است در گذشته کار کرده باشد اما دیگر قابل استفاده نیست. دانستن اینکه چه زمانی باید تغییر کرد و چه زمانی نباید تغییر کرد، یک مولفه اصلی استراتژی مدیریت است (مک دولاند و همکاران، ۲۰۱۹).

محیط منبع مهمی برای نوآوری در مدل کسب‌وکارهای اجتماعی است، زیرا محیط می‌تواند به عنوان مخزن چالش‌ها دیده شود. این چالش‌ها اغلب عامل مهمی برای دولت‌ها جهت ایجاد نوآوری است (سالگ و ورا^{۱۵}، ۲۰۱۲). نوآوری در مدل کسب‌وکار یک سازمان اجتماعی و نوآوری محیطی بسیار به هم مرتبط می‌باشند. نوآوری در مدل کسب‌وکارهای اجتماعی می‌تواند نوآوری فنی و سیاست‌گذاری برای کسب تغییرات سیستماتیک و ماندگار را در سبک زندگی و جامعه برای حل مسائل زیست‌محیطی تکمیل نماید (اسپرید^{۱۶}، ۲۰۱۲). قوانین فزاینده و فشارهای هنجاری مرتبط با مسائل محیطی به طور مثبتی بر تمایل شرکت‌های اجتماعی

پژوهش‌های متعددی در حوزه کسب‌وکارهای اجتماعی و نوآوری انجام شده است (سعدآبادی و همکاران، ۱۳۹۸، نوریزاده و جلیلیان، ۱۳۹۸، کشتکار، ۱۳۹۷؛ یداللهی و همکاران، ۱۳۹۷، مینی‌دهکردی و کشتکار، ۱۳۹۳، باقری مقدم و محمدپور، ۱۳۹۷، ندافی و احمدوند، ۱۳۹۶، کلویک و چروفنگر^۱، ۲۰۲۱؛ سیبولد^۲، ۲۰۲۱؛ رفیکو^۳ و همکاران، ۲۰۲۱؛ تیکیلاین و ریتالال^۴، ۲۰۲۱؛ بست^۵ و همکاران، ۲۰۲۱؛ گاسپارین^۶ و همکاران، ۲۰۲۱؛ یی^۷ و همکاران، ۲۰۲۰؛ دوسا جواورولاند و گاراندوس^۸، ۲۰۲۰؛ ایبارا^۹ و همکاران، ۲۰۲۰؛ لیکزیا^{۱۰}، ۲۰۲۰؛ ویرواردنا و همکاران، ۲۰۱۹؛ یونس و همکاران، ۲۰۱۰) اما تحقیقات در مورد مدل‌های کسب‌وکارهای اجتماعی (مک دولاند و همکاران، ۲۰۱۹) و نوآوری در مدل کسب‌وکارهای اجتماعی همچنان در زمینه تحقیق دانشگاهی نوظهور است و در عین حال در حال رشد است (ویرواردنا و همکاران، ۲۰۱۹)، که البته علیرغم پتانسیل‌های بسیار زیاد، این موضوع به عنوان ابزاری موثر و ابتکاری برای حل مشکلات خاص اجتماعی، مفهوم اساسی پیشران‌های نوآوری در مدل‌های کسب‌وکار شرکت‌های اجتماعی ناشناخته مانده است.

۲٫۴ پیشران‌های نوآوری در کسب‌وکارهای اجتماعی

مفهوم نوآوری در کسب‌وکار سازمان‌های اجتماعی در رشته‌های مختلفی چون جامعه‌شناسی، مدیریت کسب‌وکار، اقتصاد، علوم اجتماعی و سیاسی ریشه دارد. تلاش‌های متعددی برای ساختاردهی حوزه نوآوری اجتماعی انجام شده است (راده و لارتز^{۱۱}، ۲۰۱۲). شرایط ساختاری در سطوح ملی، به ویژه دسترسی تامین مالی بلندمدت از

⁹ Ibarra

¹⁰ Lixia

¹¹ Rüede & Lurtz

¹² Howaldt & Schwarz

¹³ Dawson & Daniel

¹⁴ Dufays

¹⁵ Salge & Vera

¹⁶ Spread

¹ Colovic & Schruoffeneger

² Siebold

³ Reficco

⁴ Tykkyläinen & Ritala

⁵ Best

⁶ Gasparin

⁷ Yi

⁸ De Souza João-Roland & Granados

باشند. از طرف دیگر، مفهوم نوآوری در کالا، خدمات و یا به طور کلی نوآوری در کسب‌وکارها نیز امری شناخته شده محسوب می‌شود که به نسبت موضوع کسب‌وکارهای اجتماعی از قدمت بیشتری نیز برخوردار است. همچنین، بررسی پیشران‌های کسب‌وکار نیز به صورت کلی و فارغ از نوع کسب‌وکار مورد نظر در این پژوهش که در حقیقت بیانگر کسب‌وکار اجتماعی می‌باشد، مورد بررسی بوده است. البته ذکر این نکته نیز حائز اهمیت است که در پژوهش‌های محدودی موضوع نوآوری در کسب‌وکارهای اجتماعی به صورت ضمنی مورد بررسی بوده است. به عنوان مثال، سیبولد (۲۰۲۱) نکات مرجع برای نوآوری در مدل کسب‌وکار در شرکت‌های اجتماعی را بررسی کرده است و رفیکو (۲۰۲۱) نیز سفر تحول از طریق نوآوری در مدل کسب‌وکار را برای سازمان‌های غیر انتفاعی از نوع کسب‌وکارهای اجتماعی را مورد بررسی قرار داده‌اند. همچنین تیکیلان و ریتالا (۲۰۲۱) نوآوری مدل کسب‌وکار در شرکت‌های اجتماعی و دسوزا‌جوارولاند و گاران‌دوس (۲۰۲۰) نیز محرک‌های نوآوری اجتماعی در بنگاه‌های اجتماعی را بررسی کرده‌اند. بنابراین، می‌توان اذعان داشت که موضوع نوآوری در کسب‌وکارهای اجتماعی نه تنها یک موضوع جدید و بدیع می‌باشد، بلکه تعداد پژوهش‌هایی که به این موضوع پرداخته‌اند نیز اندک است. بر همین اساس، خلاء قابل درک از مطالب مورد اشاره آن است که از یک طرف موضوع نوآوری کسب‌وکارهای اجتماعی یک امر مورد نیاز برای اغلب جوامع می‌باشد و از طرف دیگر توجه به این مهم در حوزه علمی و پژوهشی بسیار اندک بوده است، بنابراین امر مهم و ضروری آن است که

به نوآوری در مدل کسب‌وکارشان تاثیر می‌گذارد و نقشی که نوآوری در خلق ارزش برای سازمان‌های اجتماعی ایجاد می‌کند واضح است (برونه^۱ و همکاران، ۲۰۱۷).

شاخص‌های پیشران‌های نوآوری کسب‌وکارهای اجتماعی که در تحقیقات مورد بررسی قرار گرفته‌اند عبارتند از مشارکت‌ها (بت و احمد^۲، ۲۰۱۷؛ بیگری^۳ و همکاران، ۲۰۱۹؛ کو^۴ و همکاران، ۲۰۱۹؛ فیلیپس^۵ و همکاران، ۲۰۱۷؛ سوینسون و همبریک^۶، ۲۰۱۹؛ ولتان و دفنتس^۷، ۲۰۱۶)، فرهنگ (بیگری و همکاران، ۲۰۱۷؛ مولیانینسیخ و همکاران، ۲۰۱۶؛ پاسریچا و راثو^۸، ۲۰۱۸)، مدیریت دانش (کیکال^۹ و همکاران، ۲۰۱۸؛ مولیانینگیس^{۱۰} و همکاران، ۲۰۱۶؛ زیجارتو^{۱۱} و همکاران، ۲۰۱۸؛ ولتان و دفونتس، ۲۰۱۶)، مشکلات محلی / مشارکت جامعه (بت و احمد، ۲۰۱۷؛ فارمر^{۱۲} و همکاران، ۲۰۱۷؛ ونوگوپال و ویسوانتان^{۱۳}، ۲۰۱۹؛ کولویک و چروفنگر، ۲۰۲۱؛ تیکینالین و ریتالا، ۲۰۲۱)، مدل کسب‌وکار (موراریس داسیلوا^{۱۴} و همکاران، ۲۰۱۶؛ سلیمان و لامین^{۱۵}، ۲۰۱۷)، ویژگی‌های مهارت‌های مبتکر و رهبر (چاوز^{۱۶} و همکاران، ۲۰۱۷؛ لتیک و پارخ^{۱۷}، ۲۰۱۰؛ پاسریچا و رو، ۲۰۱۸)، پویایی بازار (احمد و همکاران، ۲۰۱۸؛ مورائسدا-سیلوا و همکاران، ۲۰۱۶)، ارزیابی (کاسترو اسپیلا^{۱۸} و همکاران، ۲۰۱۸؛ زیجارتو و همکاران، ۲۰۱۸)، مدیریت ریسک (سوینسون و همبریک، ۲۰۱۹؛ اوربان و گافورینی^{۱۹}).

مفهوم کسب‌وکارهای اجتماعی تا حدودی برای پژوهشگران شناخته شده است و به تبع آن ممکن است که برخی از مدیران نیز با این مفهوم آشنا

¹¹ Szijarto

¹² Farmer

¹³ Venugopal and Viswanathan

¹⁴ Morais-Da-Silva

¹⁵ Slimane and Lamine

¹⁶ Chavez

¹⁷ Lettice & Parekh

¹⁸ Castro-Spila

¹⁹ Urban & Gaffurini

¹ Berrone

² Bhatt & Ahmad

³ Biggeri

⁴ Ko

⁵ Phillips

⁶ Svensson & Hambrick

⁷ Voltan & De Fuentes

⁸ Pasricha & Rao

⁹ Kickul

¹⁰ Mulyaningsih

است. وی معیارهای شامل درگیری طولانی مدت و مداوم با مشاهدات، اعتمادسازی با مشارکت-کنندگان، بهره‌گیری از روش‌ها و منابع و نظریه‌های گوناگون که به پیش آورنده‌ی چشم‌اندازهای متنوع نسبت به موضوع پژوهش‌اند، بازنگری شخص ثالث (داور بیرونی) و پذیرش نقادانه‌ی نظرات او در مورد پژوهش، تصریح سوی‌گیری‌های هنجاری مؤلف و را برای این منظور ذکر می‌کند و تاکید دارد رعایت دست کم دو مورد از این معیارها برای یک پژوهش کیفی بسنده است (کراسول، ۲۰۰۷) در این تحقیق درگیر طولانی مدت و مداوم با مشاهدات، اعتمادسازی با مشارکت‌کنندگان، بهره‌گیری از روش‌ها و منابع و نظریه‌های گوناگون، بازبینی شخص ثالث برای اعتبارسنجی مورد توجه قرار گرفت. هم چنین در تحقیق حاضر از گام‌های عملیاتی اپوخه در مطالعات پدیدارشناسی نیز استفاده شد که عموماً متمرکز بر فرایند گردآوری داده، تحلیل داده‌ها، طرح اعتبار تحقیق و جایگاه پژوهشگر می‌باشد. طبق این گام‌ها پژوهشگر می‌بایست اقدامات عملی و کاربردی برای اپوخه ابداع نماید (الوانی و همکاران، ۱۳۹۳). بنابراین به منظور کسب اعتبار لازم، فرایند مصاحبه‌ها ابتدا دلایل انتخاب افراد جهت مصاحبه تشریح می‌شد تا ضمن بررسی دلایل انتخاب صحت اطلاعات دریافتی از شرکت را تأیید نمایند. همچنین پس از انجام مصاحبه کدهای باز استخراج شده از مصاحبه جهت بازبینی و اعلام نظر در اختیار مشارکت‌کننده قرار داده شد تا مورد بازبینی و اصلاح قرار گیرد. نهایتاً کدهای باز مستخرجه با همکاری محققین خبره روش پدیدارشناختی مورد بازبینی قرار گرفت تا یافته‌های بخش کیفی از اعتبار لازم برخوردار باشد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با تکنیک کدگذاری صورت گرفت. در این بخش از رویکرد تحلیل داده‌های مایرینگ^۲ (۲۰۱۴) در تحقیقات کیفی صورت گرفت. ابتدا گزاره‌های کلیدی هر یک از مصاحبه‌ها با استخراج شد و کدهای باز یا مفاهیم اولیه هر یک از

خلاء مورد اشاره مورد توجه و تمرکز قرار گیرد و تلاش شود تا چگونگی بهبود وضعیت کسب‌وکارهای اجتماعی مشخص و مبرهن گردد و بر همین اساس نیز هدف پژوهش حاضر تبیین شده است.

۳ روش

پارادایم تفسیری به عنوان پارادایم اصلی تحقیق انتخاب شد. همچنین روش تحقیق کیفی پدیدارشناسی به عنوان روش پژوهش انتخاب شد. پدیدارشناختی عبارت است از انعکاس دهنده تجربیات زیسته؛ مطالعه عالم زندگی آنچنان که ما بی واسطه تجربه می‌کنیم و نه آنچنان که آن را مفهوم پردازی، نظریه‌مند و یا دسته بندی کرده-ایم (آدامز و ون منن^۱، ۲۰۰۸). جامعه آماری تحقیق شامل مدیران شرکت‌های اجتماعی عضو سازمان‌های صنعت، معدن و تجارت، جهاد کشاورزی، اداره کل تعاون، رفاه و کار تأمین اجتماعی و سازمان میراث فرهنگی و گردشگری می‌باشد که دارای ویژگی‌های کسب‌وکارهای اجتماعی می‌باشند است. به منظور انتخاب اعضای جامعه آماری بخش کیفی و مشارکت در مصاحبه، علی‌رغم شناخت کافی از جامعه آماری تحقیق، ابتدا جلسه‌ای با اتاق بازرگانی و اتاق تعاون برگزار شد تا در خصوص تعیین لیست مشخص و مدونی از شرکت‌های مورد انتظار اعتبار لازم کسب شود. برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است تا به صاحبان کسب‌وکار خبره دسترسی پیدا کنیم. مصاحبه‌ها تا حصول اشباع نظری ادامه یافت (کراسول، ۲۰۰۷). ز ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته جهت گردآوری داده و کسب تجربه زیسته صاحبان کسب‌وکارهای اجتماعی به منظور شناسایی پیش‌رانه‌های نوآوری استفاده شد و پس از انجام فرآیند کدگذاری و شناسایی کدهای باز، محوری، ابعاد و مولفه‌ها شناسایی شد. همان گونه که کراسول (۲۰۰۷) اشاره دارد، اعتبارسنجی در یک پژوهش کیفی دستیابی به دقت یافته‌ها از منظر خود پژوهش‌گر و مشارکت‌کنندگان در پژوهش

² Mayring

¹ Adams & Van Manen

بود و بیش از ۸۵ درصد آنها دارای تجربه بیش از ۱۵ سال داشته‌اند و حداقل تحصیلات دانشگاهی تمامی مشارکت‌کنندگان لیسانس بوده است.

در ادامه تجزیه و تحلیل داده‌ها آورده شده است. در ابتدا مصاحبه‌ها به فایل متنی تبدیل شد و در این مرحله، جملات دارای معنی و مفهوم تفکیک و بر اساس مفهوم آن‌ها یک کد باز چند کلمه ای که معرف آن مفهوم است ارائه شده است. برخی از این کدها در جدول شماره ۱ آورده شده است. در ادامه کدگذاری باز، گزینه های تکراری حذف و یا مواردی که معانی نزدیک به یکدیگر دارند جمع‌بندی شده است.

گزاره‌ها شناسایی شدند (گیویا و همکاران، ۲۰۱۳). در مرحله دوم مفاهیم مرتبه دوم یا همان کدهای محوری استخراج و تنظیم شدند. در گام سوم کدهای محوری همسان شناسایی و تبدیل به ابعاد شدند (جاکوب^۲، ۲۰۱۸). نهایتاً در مرحله بعد گزارش تنظیم شد.

۴ یافته‌ها

۱۲ نفر از صاحبان کسب‌وکارهای اجتماعی استان اصفهان که فعالیت اجتماعی و مدرک دانشگاهی داشتند و تجربه حداقل ۵ ساله در تیم مدیریت و هیات مدیره داشتند مورد مصاحبه قرار گرفتند. ۹۰ درصد مشارکت‌کنندگان مرد و ۱۰ درصد آنها را زنان تشکیل دادند، تجربه کسب‌وکار آنها حداقل ۱۰ سال

جدول ۱. نمونه کدگذاری باز مصاحبه‌ها

کد اولیه	عبارت	ردیف
اشکار شدن نیازها توسط شبکه های اجتماعی	قبلا خیلی وقتا اصلا خبر نداشتیم داره چه اتفاقی می افته اما الان کلی کلیپ و فیلم از نیازهایی که مردم دارن می بینیم	۱
تغییر ترجیحات مشتریان	مشتریها مثل گذشته نیستن قبلا فقط براشون رفع نیاز مهم بود الان به خیلی چیزهای دیگه هم فکر می کنند	۲
افزایش جمعیت نیازمند حمایت	روند رو به تزاید مشکلات اقتصادی، گسترش فقر و ایجاد فاصله در طبقات اجتماعی / اقتصادی به منزله بازتولید و افزایش روزافزون جمعیت نیازمند به حمایت است.	۳
سرعت بالای تغییرات محیطی	تغییرات در محیط آنقدر زیاد است که باید برای هر تغییری پاسخی جدید داشته باشیم.	۴

نگاشت شناختی استفاده شده است. ۱۱ تن از خبره های دانشگاهی، مدیران عالی کسب‌وکارهای اجتماعی از طریق نمونه‌گیری گلوله برفی شناسایی شدند. لیستی از زیرمولفه های ایجاد شده در مرحله کدگذاری باز با کدهای آن‌ها در اختیار این خبره های دانشگاهی، مدیران عالی کسب‌وکارهای اجتماعی قرار داده شد که رابطه بین دو مولفه را با عدد یک و صفر نشان می‌دهد پس از آنکه همه خبرگان نظرات خود را دادند ماتریس شباهت گروهی حاصل شد.

در ادامه و به منظور جمع‌بندی کدهای احصا شده، در ابتدا مفاهیمی که در یک راستا هستند و یا معرف یک مفهوم مشترک بوده که به نام های متفاوتی ارائه شده است، یکی شده و سپس بر اساس نزدیکی مفاهیم موجود به یکدیگر، دسته بندی می شوند. در مرحله بعد و براساس کدهای موجود در هر دسته کدهای محوری، که در حقیقت نشان دهنده مفهوم مشترک کدهای باز موجود در آن گروه است، مشخص می شود. در این مرحله از روش

² Sebald & Jacob

¹ Gioia et al

بر اساس نتایج ماتریس شباهت گروهی زیر مولفه-
ها در دسته به عنوان مولفه قرار می‌گیرند. در
مرحله بعدی بر اساس نوع ویژگی هر یک از زیر
مولفه ها نامی برای هر دسته در نظر گرفته می شود
که به عنوان کدهای محوری در نظر شد نتایج این
بخش در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. نتایج کدگذاری محوری

مолفه	زیر مولفه	مولفه	زیر مولفه
فضای کسب و کار	نیاز به ایجاد تصویر مثبت در جامعه	پایداری کسب‌وکار	رشد خدمات اجتماع محور
	تورم پیوسته در قیمت منابع		ادامه حیات کسب و کار اجتماعی
	شیوه جدید و رویکرد توانمندسازی توسط موسسات خیریه		تعادل هزینه-درآمد
	واکنش ذی نفعان به ابتکارات شرکت		استقلال مالی جامعه هدف
پویایی محیط	برجسته شدن چالش های مهم جامعه	مسئولیت اجتماعی شرکت	عملیات متناسب با محیط زیست
	افزایش جمعیت نیازمند حمایت		دستمزد عادلانه
	سرعت بالای تغییرات محیطی		امنیت محیط کار
	تلاطم بازار منابع		هدف گذاری دقیق در جامعه هدف
توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات	نبود ثبات در کارکرد شرکای کلیدی	منابع کلیدی	ایجاد ارزش اجتماعی
	اشکار شدن نیازها توسط شبکه های اجتماعی		نیروی کار با کیفیت
	افزایش مداوم هزینه های زندگی		دانش سازمانی
	تشدید معضلات اجتماعی		ساختار انعطاف پذیر
علاقه به مصرف محصولات سبز	تغییرات در ارزش مورد انتظار جامعه هدف	منابع کلیدی	فرهنگ سازمانی نوآور
	کارکرد ساختارهای مجازی در کاهش هزینه ها		شبکه های اجتماعی
	تسهیل تعامل با شرکای کلیدی		زیرساخت خوب فناوری
	تسهیل تعاملات با جامعه هدف		محدودیت منابع
	بازده ناشی از مقیاس		اعتبار اجتماعی
	دسترسی به تجربیات جهانی		رهبری کارآفرینانه
	علاقه به مصرف محصولات سبز		وجود هزینه های زائد

نارضایتی از عملکرد موجود	فعالیت های کلیدی	افزایش آگاهی مشتریان	جامعه هدف
نقص در زنجیره ارزش کسب و کار		وجود افراد مستحق تر خارج از جامعه هدف	
نارضایتی مشتری	ارتباط با مشتری	تغییر ترجیحات مشتریان	نیروهای محیطی کلان
درک نادقیق از نیاز مشتری		وجود مسائل مرتبط با بخش بزرگی از جامعه	
منابع مشتریان		تشدید تنگناهای زندگی مشتریان	
کاهش درآمدها	جریان درآمدی	کاهش ارزش پول ملی	نیروهای محیطی کلان
افزایش هزینه ها		آگاهی محیطی جامعه	
زیان ده شدن کسب و کار		بحران کمبود آب	
خروج برخی از شرکا	شرکای کلیدی	نامساعدتر شدن محیط کسب و کار	نیروهای محیطی کلان
محدودیت منابع شرکا		فشار بحران های اجتماعی	
تغییر در هدف های شرکا		فشار شدید بحران کرونا بر اقشار آسیب پذیر	
نقص در زنجیره تامین			
نواوری در زنجیره ارزش شرکا			

شرکت ها و افراد به دنبال ایجاد تصویر مثبت و مطلوبی از خود نزد جامعه هستند و همین عامل پیشران مشارکت در کسب و کارهای اجتماعی و نوآوری است. برای مثال یکی از شرکت ها (P10) بیان داشت که "اعتبار و وجهه شرکت برای من مهم است و به دنبال آن بوده ایم که علاوه بر کسب سود، وجهه و اعتبار خود را نزد مردم نیز حفظ کنیم و همه چیز را فدای کسب سود نکنیم". تورم پیوسته در قیمت منابع شرکت ها را بر آن می دارد تا به سمت کاهش هزینه ها از طریق نوآوری حرکت کنند. برای مثال یکی از مصاحبه شوندگان (P2) اظهار داشت "ورودی، فرایند و خروجی کسب و کار متاثر از کیفیت و هزینه منابع ورودی است و تورم و روند صعودی قیمت منابع ورودی بصورت تصاعدی بر افزایش قیمت محصول یا خدمت خروجی تاثیر دارد". شیوه جدید و رویکرد توانمندسازی توسط موسسات خیریه یکی دیگر از پیشرانهای محیطی نوآوری

در مرحله بعدی، برای شناسایی مقوله ها، ترکیبات لازم بین محورهای معرفی شده ایجاد می شود و برای هر گروه یک نام که در حقیقت معرف مقوله و یا متغیر اصلی می باشد، انتخاب شد. در ادامه نگارش گزارش انجام شد.

پیشرانهای محیطی نوآوری مدل کسب و کار در شرکت های اجتماعی شامل شش مولفه است.

۱. فضای کسب و کار شامل زیرمولفه های نیاز به ایجاد تصویر مثبت در جامعه، تورم پیوسته در قیمت منابع، شیوه جدید و رویکرد توانمندسازی توسط موسسات خیریه، واکنش ذی نفعان به ابتکارات شرکت، برجسته شدن چالش های مهم جامعه و افزایش جمعیت نیازمند حمایت است.

شوندگان (P6) اظهار داشت که "تغییرات در محیط آنقدر زیاد است که باید برای هر تغییری پاسخی جدید داشته باشیم". تلاطم بازار منابع دیگر پیشرانی است که شناسایی شد. یکی از شرکتها (P4) بیان داشت که "محدودیتها و رقابت تاثیر نامطلوبی بر بازار منابع دارد و شدیداً آنرا متلاطم می‌کند". نبود ثبات در کارکرد شرکای کلیدی نیز پیشران است برای مثال یکی از مصاحبه شوندگان (P6) اظهار داشت که "اگر شرکای اصلی شرکت، قباتی در عملکرد خود نداشته باشند، به مشکل می‌خورند". آشکار شدن نیازها توسط شبکه‌های اجتماعی دیگر پیشران شناسایی شده است. یکی از مصاحبه‌شوندگان (P7) بیان داشت که "شبکه‌های اجتماعی بستر خوبی برای رشد کارآفرینی و کسب ایده است و مشکلات و نیازها را بهتر و سریعتر نشان می‌دهند. افزایش مداوم هزینه‌های زندگی پیشران نوآوری مدل کسب‌وکار در شرکتهای اجتماعی است. برای مثال یکی از مصاحبه شوندگان (P1) اظهار داشت "همه چی افزایش قیمت داشته هزینه زندگی طوری افزایش پیدا کرد که حتی افراد معلول خودشان باید توانایی کسب درآمد داشته باشند". هر چقدر انواع جرایم و بزه و تشدید معضلات اجتماعی بیشتر می‌شود افراد و شرکتهای بیشتری درگیر نوآوری باری پاسخگویی و حل این مشکلات می‌شوند. یکی از شرکتها (P4) بیان داشت "فقر و حاشیه نشینی ناشی از مشکلات اقتصادی منجر به تشدید معضلات اجتماعی می‌گردد". تغییرات در ارزش مورد انتظار جامعه هدف پیشران نوآوری مدل کسب‌وکار است. این تغییرات اقتضاعات خاص خود را دارد و پاسخ به این تغییرات از طریق نوآوری امکان پذیر است. یکی از مصاحبه شوندگان (P4) اظهار داشت "هر جامعه ای با فرهنگ آن شناخته می‌شود و فرهنگ نیز تحت تاثیر جامعه جهانی است. بنابراین در پی تغییرات و دگرگونی در فرهنگ و ارزشهای جامعه جهانی، ارزشهای جامعه نیز پیوسته در حال تغییر است".

مدل کسب‌وکار در شرکت‌های اجتماعی است. برای نمونه یکی از شرکتها (P2) بیان داشت که "بسیاری از موسسات خیریه به واسطه بکارگیری خیرین تحصیل کرده و دانشی و برخورداری از حمایت نهادهای مدنی، رویکردهای هوشمندانه ای در توانمند سازی جامعه هدف در پیش گرفته اند. عبارتی مطابق هرم مازلو ضمن توجه به اولویت های زیستی و امنیتی رویکردهای رشد و تعالی را در اهداف خود بلند مدت خود طراحی و اجرا می نمایند". حمایت واستقبال ذی نفعان در تجمیع انرژی شرکت و تحکیم رویکردهای نوآورانه آن نقش بسزایی دارد. برای مثال یکی از مصاحبه شوندگان (P5) اظهار داشت "شرکا، مشتریان و حتی برخی اعضای سازمانها نیز از ابتکارات شرکت در زمینه کسب‌وکارهای اجتماعی حمایت می‌کنند". برجسته شدن چالش‌های مهم جامعه پیشران دیگر نوآوری مدل کسب‌وکار در شرکت‌های اجتماعی است. یکی از مصاحبه شوندگان (P4) اظهار داشت "بحرانها باعث بروز و برجسته شدن مشکلات و معضلات جامعه می‌شوند و نیاز به ابتکارات برای پاسخ به آنها بیشتر می‌شود". بحران‌های اقتصادی موجب افزایش جمعیت نیازمند حمایت شده است و این یکی از پیشران‌های محیطی نوآوری مدل کسب‌وکار است. یکی از مصاحبه شوندگان (P1) اظهار داشت "روز به روز وضعیت جامعه به سمتی می‌رود که افراد نیازمند به کمک بیشتر می‌شوند و در قالب‌های قبلی نمی‌توان پاسخ داد".

۲. **پویایی محیط** شامل زیرمولفه های سرعت بالایی تغییرات محیطی، تلاطم بازار منابع، نبود ثبات در کارکرد شرکای کلیدی، آشکار شدن نیازها توسط شبکه های اجتماعی، افزایش مداوم هزینه های زندگی، تشدید معضلات اجتماعی و تغییرات در ارزش مورد انتظار جامعه هدف است.

سرعت بالایی تغییرات محیطی شرکتهای را بر آن می‌دارد که به منظور بقا و پویایی کسب‌وکار، خود را با تغییرات محیطی سازگار کنند. یکی از مصاحبه

۴. **جامعه هدف** شامل زیرمولفه های علاقه به مصرف محصولات سبز، افزایش آگاهی مشتریان، وجود افراد مستحق تر خارج از جامعه هدف، تغییر ترجیحات مشتریان، وجود مسائل مرتبط با بخش بزرگی از جامعه و تشدید تنگناهای زندگی مشتریان است.

علاقه به مصرف محصولات سبز پیشران نوآوری است. یکی از مصاحبه شوندگان (P10) اذعان داشت که "نگرانی زیست محیطی و دانش زیست محیطی تأثیر مثبتی بر خرید محصولات سبز دارد". افزایش آگاهی مشتریان هم از جهت مطالبه گری آنها و هم از جهت اهمیت دادن آنها به مسائل و موضوعات اجتماعی پیشران نوآوری مدل کسب و کار در شرکتهای اجتماعی است. یکی از شرکت ها (P1) بیان داشت "مشتری ها جستجوگر شدن و برای پاسخ به آنها باید بیشتر تلاش کنیم و راه های جدید پیدا کنیم". وجود افراد مستحق تر خارج از جامعه هدف پیشران دیگری است که شناسایی شد. یکی از شرکت ها (P1) بیان داشت "من خودم وقتی تیر مجلات و یا خبرها می خونم تازه می بینم هستند کسانی که شاید مستحق تر باشند". تغییر ترجیحات مشتریان پیشران نوآوری است. تغییر در ترجیحات مشتریان، شرکت های اجتماعی را به سمت نوآوری می راند تا بتوانند به نیازها و خواسته های جدید آنها پاسخ مناسب بدهند. یکی از مصاحبه شوندگان (P1) اظهار داشت "مشتری ها مثل گذشته نیستند. قبلا فقط برایشون رفع نیاز مهم بود الان به چیزهای دیگه هم فکر می کنند". برخی انسانها به دلیل ماهیت اجتماعی و انسانی خود نسبت به هم و نوعان خود بی تفاوت نیستند و در قبال رفع مسائل آنها احساس مسئولیت می کنند. برای مثال یکی از مصاحبه شوندگان (P3) اظهار داشت "انسان موجودی است اجتماعی و رفتارهای اجتماعی بصورت دمیونو بخش های زیادی از جامعه را تحت تاثیر قرار می دهد". تشدید تنگناهای زندگی مشتریان پیشران دیگری است که شناسایی شد. هر چقدر شرایط

۳. **توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات** شامل مولفه های کارکرد ساختارهای مجازی در کاهش هزینه ها، تسهیل تعامل با شرکای کلیدی، تسهیل تعاملات با جامعه هدف، بازده ناشی از مقیاس و دسترسی به تجربیات جهانی است.

کارکرد فضاهای مجازی در کاهش هزینه ها پیشران محیطی نوآوری است. یکی از شرکت ها (P2) بیان داشت "پیشرفت های تکنولوژی و نوآوری آن بسترهایی را ایجاد نموده اند که منجر به ایجاد ساختارهای مجازی و به تبع آن توسعه خدمات و محصولات شده و این بستر هزینه های کسب و کار را به شدت کاهش داده است". تسهیل تعامل با شرکای کلیدی یکی از پیشران های محیطی نوآوری مدل کسب و کار در شرکت های اجتماعی است. برای مثال یکی از مصاحبه شوندگان (P12) اظهار داشت که "شفافیت اهداف و هماهنگی استراتژی های کسب و کاری تعامل با شرکای کلیدی را تسهیل می کند". تسهیل تعاملات با جامعه هدف پیشران دیگری است که شناسایی شده است. یکی از مصاحبه شوندگان (P10) تصریح کرد که "تعاملات راحت تر با جامعه هدف باید وجود داشته باشد جامعه هدف ما افراد با مشکلات خاص که ارتباط باهاشون سخت می کند". بازده ناشی از مقیاس پیشران نوآوری است. هر چقدر مقیاس بزرگتر باشد، توجیه سرمایه گذاری در کسب و کار بیشتر خواهد بود. برای مثال یکی از مصاحبه شوندگان (P10) اظهار داشت که "هرچه تولید بیشتر باشد هزینه ها برای ما کمتر می شود". هر چقدر افراد و کسب و کارها بیشتر با تجربیات جهانی آشنا باشند و این تجربیات در دسترس و قابل بهره برداری و یادگیری باشد، ظرفیت نوآوری بیشتر خواهد شد. یکی از شرکتها (P2) تصریح کرد "کسب و کارها برای رشد و بقای خود بایستی روزآمدی را در دستور کار داشته باشند. دسترسی به مدلها و الگوهای جهانی و بکارگیری آنها کمک موثری در بقا و پایداری کسب و کار خواهد بود"

و همین طور رقبای ما روز به روز زیاد می شود". فشار بحران‌های اجتماعی پیشران نوآوری است. برای مثال یکی از مصاحبه شونده‌گان (P12) اذعان داشت که "هر روز می‌شنویم که طلاق زیاد شده خیلی از بچه‌هایی که پیش ما کار می کنند پدرخانواده آنها را رها کرده و برای امرار معاش و خرج تحصیل خودشون مجبورند کار کنند". فشار شدید بحران کرونا بر اقشار آسیب پذیر پیشران نوآوری در شرکتهای اجتماعی است برای مثال یکی از مصاحبه-شونده‌گان (P3) اظهار داشت "کرونا بعنوان پدیده نوظهور و ناشناخته به شدت بر برنامه‌ریزی ها و استراتژی‌های از پیش تدوین شده کسب‌وکارها تاثیر منفی داشته و بار اقتصادی این بحران بیشترین آسیب ها را متوجه اقشار کم درآمد و آسیب پذیر جامعه نموده است".

۶. شرکای کلیدی شامل زیرمولفه‌های خروج برخی از شرکا، محدودیت منابع شرکا، تغییر در اهداف شرکا، نقص در زنجیره تامین، نوآوری در زنجیره ارزش شرکا است.

خروج برخی از شرکا از کسب‌وکار، پیشران نوآوری است. یکی از شرکت ها این گونه بیان داشت که "سخت شدن شرایط زندگی و کسب‌وکار باعث شده خیلی از کسانی که با من شروع کردن دیگه ادامه ندهند". محدودیت منابع شرکا، دیگر پیشران نوآوری است. این محدودیت در دسترسی به منابع شرکتها را بر می نگیزد به دنبال راه های جدید و نوآوری باشند. برای مثال یکی از مصاحبه شونده‌گان (P3) اظهار داشت مقدار منابع در دسترس شرکا ما نیز کم شده است و مجبور هستیم به دنبال روش های نو برویم". تغییر در اهداف شرکا، پیشران نوآوری است. یکی از شرکت ها (P5) بیان می کند که "به طور حتم بین افراد مختلف در یک کسب‌وکار اختلاف و تغییر رخ می دهد و این امر نیز موجب کارآفرینی می شود.... شرکا اهدافی دارند که دائم تغییر می کند و این موضوع می تواند منجر به افزایش توجه به کسب‌وکارهای اجتماعی شود". نقص در زنجیره تامین دیگر پیشران نوآوری است.

اقتصادی و مالی هر روز سخت تر می‌شود، مسائل و مشکلات اجتماعی نیز افزایش می‌یابد و نیاز به نوآوری از طرف شرکت‌های اجتماعی برای پاسخ به این نیازها بیشتر می‌شود. یکی از شرکت ها (P4) بیان داشت "مشکلات ناشی از بحران‌های مالی پیپی سالهای اخیر بخشهای زیادی از جامعه و به ویژه جامعه هدف را در تنگناهای اقتصادی / اجتماعی قرار داده است و مشتریان روز به روز با مشکلات جدیدتری مواجه می شوند".

۵. نیروهای محیطی کلان شامل مولفه های کاهش ارزش پول ملی، آگاهی جامعه، بحران کمبود آب، نامساعدتر شدن محیط کسب‌وکار، فشار بحرانهای اجتماعی، فشار شدید بحران کرونا بر اقشار آسیب‌پذیر است.

کاهش ارزش پول ملی پیشران نوآوری است. برای مثال یکی از مصاحبه شونده‌گان (P1) اظهار داشت "به خاطر تحریم ها برای خرید منابع وارداتی باید پول بیشتری صرف کرد. بنابراین باید در داخل کشور تولید می کردیم". آگاهی محیطی جامعه موجب شده است مردم به مسائل و موضوعات اجتماعی بیشتر اهمیت بدهند و به راحتی از کنار آنها نگذرند. بنابراین این نیز پیشران نوآوری در شرکت‌های اجتماعی است. یکی از شرکت ها (P11) تصریح کرد که "مردم مثل گذشته نیستند که برایشون مسائل پیرامونشون مهم نباشد". بحران کمبود آب در کشور بسیار جدی است و یکی از پیشران های نوآوری مدل کسب‌وکار در شرکت‌های اجتماعی است. برای مثال یکی از مصاحبه‌شونده‌گان (P4) می‌گوید "آب، به عنوان مهم‌ترین و حیاتی‌ترین منبع، با کمبود مواجه شده است و در نتیجه برای دستیابی به کسب‌وکارهایی که بتواند با این معضل کار بیایند نیاز به نوآوری هست". نامساعدتر شدن محیط کسب و کار پیشران محیطی نوآوری است. یکی از شرکت ها (P12) تصریح کرد "قبلا خیلی از کارها به ما می‌سپردند ولی الان شرایط مالی مردم طوری شده کارهاشون را خودشون انجام می دهند

در این نوع کسب‌وکارهاست و این کسب‌وکارها به دنبال ایجاد توانمندسازی و خودکفایی مالی برای جامعه هدف خود هستند برای مثال یکی از این (P2) این گونه بیان داشت که "مهمترین هدف ما به عنوان یک کسب‌وکار اجتماعی، توانمند سازی و استقلال مالی جامعه هدف است."

۸. مسئولیت اجتماعی شرکت شامل زیرموفه های عملیات متناسب با محیط زیست، دستمزد عادلانه، امنیت محیط کار، هدف گذاری دقیق در جامعه هدف و ایجاد ارزش اجتماعی است.

عملیات متناسب با محیط زیست یکی از پیشرانه‌های نوآوری در شرکت‌های اجتماعی است. برای مثال یکی از مصاحبه‌شوندگان (P8) اذعان می‌کند که "اتخاذ رویکرد سبز جهت حفظ اطمینان مصرف‌کننده، سلامت ایمنی و رفاه انسان و دام، حفظ اکوسیستم طبیعی و تولید در شیوه‌های پایدار مورد نظر ما بوده است". اهتمام به پرداخت دستمزدهای عادلانه، شرکت‌های اجتماعی را بر آن می‌دارد تا در جستجوی شیوه‌های نوآورانه در مدل کسب‌وکار خود برآیند. برای مثال یکی از این کسب‌وکارها (P4) تصریح می‌کند "دستمزد عادلانه از جمله ارزشهای بنیادین کسب‌وکارهای اجتماعی و توسعه عدالت اجتماعی است و ما در شرکت خود به آن از ابتدا توجه داشتیم". امنیت محیط کار دغدغه‌ای است که شرکت‌های اجتماعی دنبال می‌کنند و سعی می‌کنند شرایط را برای کارکنان خود به گونه‌ای فراهم کنند که در فضای بهتری به فعالیت بپردازند. برای مثال یکی از مصاحبه‌شوندگان (P11) اظهار داشت "با توجه به شرایط عزیزان باید محیط کار کاملاً متناسب با این افراد باشد". هدف گذاری دقیق در جامعه هدف نیز یکی دیگر از پیشرانه‌هاست. برای مثال یکی از مصاحبه‌شوندگان (P1) گفت "برای جامعه هدف باید دقیقاً مشخص شود چه می‌خواهیم یعنی قرار است در آن جامعه به چه چیزی دست پیدا کنیم مثلاً چقدر فروش داشته باشیم". ایجاد ارزش اجتماعی پیشرانه مهمی در

یکی از شرکت‌ها (P2) تصریح می‌کند "اختلال در طراحی مدل‌های کسب‌وکار و ناهماهنگی در زنجیره ارزش، مشکلات و معضلاتی را در پی خواهد داشت که منجر به نابودی و شکست آنها خواهد شد". نوآوری در زنجیره ارزش شرکا پیشرانه نوآوری مدل کسب‌وکار در شرکت‌های اجتماعی است. ایجاد تغییر در زنجیره ارزش شرکا دغدغه شرکت‌های اجتماعی است و به آن توجه دارند. یکی از شرکت‌ها (P6) تصریح می‌کند "حتماً باید به ارزش آفرینی در بین شرکا توجه کرد".

پیشرانه‌های داخلی نوآوری مدل کسب‌وکار در شرکت‌های اجتماعی شامل ۶ مولفه است که در ادامه بررسی می‌شود.

۷. پایداری کسب‌وکار شامل زیرموفه‌های رشد خدمات اجتماع محور، ادامه حیات کسب و کار اجتماعی، تعادل هزینه-درآمد و استقلال مالی جامعه هدف است.

رشد خدمات اجتماع محور یکی از مولفه‌های شناسایی شده در پیشرانه‌های داخلی نوآوری در شرکت‌های اجتماعی است و افزایش این نوع فعالیت‌ها مورد اذعان شرکت‌ها می‌باشد. برای مثال یکی از مصاحبه‌شوندگان (P9) بیان داشت که "افزایش خدمات با ماهیت نیازهای اجتماعی روز بروز گسترش و اهمیت بیشتری می‌یابد". ادامه حیات کسب و کار اجتماعی دیگر مولفه‌ای است که نوآوری در شرکت‌های اجتماعی بر می‌انگیزد. شرکت‌ها برای بقا و ادامه فعالیت نیازمند کارآفرینی و نوآوری هستند. یکی از شرکت‌ها (P6) اذعان داشت که "کارآفرینی اگر نباشد، کسب‌وکارهای اجتماعی در بازه زمانی کمی با شکست مواجه می‌شوند". تعادل هزینه-درآمد پیشرانه مهمی در جستجوی راه‌های جدید و نوآوری محسوب می‌شود. برای مثال یکی از مصاحبه‌شوندگان (P2) بیان می‌کند "هر کسب‌وکاری برای بقا و تداوم فعالیت خویش می‌بایستی بین هزینه و درآمدهای خود تعادلی برقرار نماید. و کسب‌وکارهای اجتماعی نیز چاره‌ای جز این ندارد". استقلال مالی جامعه هدف نیز دیگر پیشرانه نوآوری

جامعه است و در این راستا انعطاف پذیری اهمیت بسزایی دارد. برای مثال یکی از شرکت‌ها (P3) این گونه بیان داشت که "انطباق پذیری سازمان با نیازهای جامعه و انعطاف پذیری عامل مهمی در شرکت ما است". نوآوری در بستر سازمان اتفاق می‌افتد و شرکتی می‌تواند در نوآوری موفق باشد که فرهنگ سازمانی آن حمایت کننده نوآوری باشد. بنابراین فرهنگ سازمانی نوآور یکی از پیشران‌های داخلی نوآوری در مدل کسب‌وکار شرکت‌هایی (P1) بیان می‌کند که "حمایت مدیران از تغییر، برای نوآوری اهمیت دارد و اگر در شرکت این فضا وجود نداشته باشد، کسی کاری نخواهد کرد و دلسرد می‌شوند". شبکه‌های اجتماعی یکی از پیشران‌های نوآوری است که در شرکتها مشاهده شد. شبکه‌های اجتماعی، مشکلات و نیازها را بهتر و سریعتر نشان می‌دهند و این به نوآوری کمک کرده است. برای مثال یکی از شرکت‌ها (P1) این گونه تحلیل کرد که "قبلاً خیلی وقتاً اصلاً خبر نداشتیم داره چه اتفاقی می‌افته اما الان کلی کلیپ و فیلم از نیازهایی که مردم دارند می‌بینیم". زیرساخت خوب فناوری یکی دیگر از پیشران‌های نوآوری است در این شرکت‌های اجتماعی شناسایی شد. برای نمونه یکی از شرکت‌ها (P5) تصریح داشت که "فناوری به روز باعث می‌شود که ایده‌ها سریعتر بین افراد جامعه پخش شوند". به دلیل محدودیت منابع، برخی کسب‌وکارهای اجتماعی برانگیخته می‌شوند که راه‌های جدیدی را جستجو کنند و نوآوری در مدل کسب‌وکار یکی از این روش‌هاست. برای مثال یکی از شرکت‌ها (P2) بیان داشت که "در کسب‌وکارها همواره با کمیابی و محدودیت منابع رو به رو هستیم بنابراین مدیریت کسب‌وکار در واقع مدیریت منابع کمیاب و رفع موانع و محدودیت هاست و ما مجبور هستیم نوآوری داشته باشیم ... از طرفی تحریم‌ها دسترسی به منابع سخت کرده‌اند". اعتبار اجتماعی پیشران نوآوری در شرکت‌های اجتماعی است. برای مثال یکی از مصاحبه‌شوندگان (P10) اظهار داشت "یکی

نوآوری مدل کسب‌وکار است. برای افراد درگیر در شرکت‌های اجتماعی مهم است که کسب‌وکاری داشته باشند که ارزش اجتماعی ایجاد کند. برای مثال یکی از شرکت‌ها (P3) این گونه بیان داشت که "فرهنگ عمومی جوامع پیشرفته با رویکردهای ارزش آفرینی اجتماعی و اخلاق در کسب‌وکارها عجین شده‌اند و برایم مهم است که در شرکت‌مان بتوانیم این رویکرد را پیاده‌سازیم". یا مصاحبه‌شونده دیگری (P8) تصریح داشت که "خدا روشکر کسب‌وکارم مطلوبیت دارد و مورد درخواست و آرزوی اکثریت افراد است".

۹. منابع کلیدی شامل نیروی کار با کیفیت، دانش سازمانی، ساختار انعطاف پذیر، فرهنگ سازمانی نوآور، شبکه‌های اجتماعی، زیرساخت خوب فناوری، محدودیت منابع، اعتبار اجتماعی و رهبری کارآفرینانه است.

نیروی کار با کیفیت یکی از پیشران‌های داخلی نوآوری در مدل کسب‌وکار است. شرکت‌های مورد مصاحبه اذعان داشتند که یکی از مهمترین سرمایه‌های هر سازمانی، منابع انسانی آن است که در جهت نوآوری می‌توان کمک کننده باشد. برای مثال یکی از شرکت‌ها (P5) این گونه بیان داشت که "بالا رفتن کیفیت و دانش نیروی کار باعث شده که کسب‌وکارهای اجتماعی بهتری وجود داشته باشد. دانش سازمانی دیگر پیشران داخلی نوآوری در مدل کسب‌وکار شرکت‌های اجتماعی است. دانش موجود در سازمان به ویژه دانش ضمنی در نوآوری و ابتکارهای سازمان نقش تعیین کننده دارد. برای مثال یکی از شرکت‌ها (P3) این گونه بیان داشت که "تلفیق دانش ضمنی و آکادمیک و بکارگیری تجربیات مستند سازی شده کارکنان دانشی باعث اثربخشی سازمان در هم در ارتقاء کسب‌وکار و هم مانع تکرار خطاها می‌گردد. ساختار انعطاف پذیر نیز یکی از پیشران‌های داخلی نوآوری در مدل کسب‌وکار است. برای اینکه شرکتی بتواند در این مسیر قدم بردارد نیازمند انطباق پذیری با نیازهای

۱۱. **ارتباط با مشتری** شامل زیرمولفه های نارضایتی مشتری، درک نادقیق از نیاز مشتری، و منابع مشتریان است.

نارضایتی مشتری پیشران نوآوری در شرکت های اجتماعی است. شرکت هایی که به نارضایتی مشتری توجه کرده و آن را نادیده نمی گیرند و مکانیسم هایی برای دریافت و پاسخ مناسب به آن ایجاد می کنند یک از زمینه های نوآوری را فراهم کرده اند. برای مثال یکی از شرکت ها (P1) بیان داشت "عدم برآوردن انتظارات به دلیل مشکلات در خدمت رسانی باعث شد که ما به دنبال راه های جدید برویم". درک نادقیق از نیاز مشتری دیگر پیشران نوآوری در شرکت های اجتماعی است. برای نمونه یکی از مصاحبه شوندها (P2) این گونه اظهار داشت که "بسیاری از کسب و کارها بدلیل نداشتن اهداف مشخص و استراتژی های وظیفه ای- عملیاتی و کسب و کاری، درک درستی از نیازها و ذائقه مشتریان خود ندارند".

۱۲. **جریان درآمدی** شامل زیرمولفه های کاهش درآمدها، افزایش هزینه ها، و زیان ده شدن کسب و کار است.

کاهش درآمدها پیشران نوآوری است. برای نمونه یکی از مصاحبه شوندها (P3) این گونه بیان داشت که "یکی از مهمترین دلایل نابودی و اضمحلال کسب و کارها در دنیای به شدت در حال تغییر، مشکلات اقتصادی ناشی از کاهش درآمدهاست و شرکت هایی که دست به نوآوری نزنند نابود می شوند". افزایش تورم یکی دیگر از پیشران های نوآوری در شرکتهای اجتماعی است. برای مثال یکی از شرکت ها (P6) این گونه می گوید "افزایش شدید هزینه ها در سال های اخیر وظیفه توجه به کسب و کارهای اجتماعی را بیشتر کرده است". زیانده شدن کسب و کار یکی از پیشران های نوآوری در مدل کسب و کار است. یکی از شرکت ها (P6) بیان داشت که "بسیاری از کسب و کارها زیان ده شدند و در نتیجه نیاز است تا برخی مراکز آنها را از این وضعیت نجات دهند که خود یک الگوی مناسب برای تعیین مسیر محسوب می شود".

از مهمترین شاخصه های رشد و توسعه کسب و کار اعتبار و وجه من در جامعه هست". رهبری کارآفرینانه یکی دیگر از پیشران های داخلی نوآوری در شرکت های اجتماعی است. حضور و وجود رهبری کارآفرینانه در یک شرکت در به حرکت درآوردن نیروهای آن شرکت به سمت نوآوری نقش بسزایی دارد. یکی از شرکت های هدف (P5) این گونه بیان داشت که "هر موضوعی نیاز به رهبر دارد و در خصوص فعالیتهایی که منافع اقتصادی قابل توجهی نداشته باشد این موضوع نمود بیشتری پیدا می کند"

۱۰. **فعالیت های کلیدی** شامل زیرمولفه های وجود هزینه های زائد، نارضایتی از عملکرد موجود، و نقص در زنجیره ارزش کسب و کار است.

در دنیای رقابتی امروز که شرکت ها از راه های گوناگونی برای کسب مزیت نسبت به رقبا استفاده می کنند دیگر جایی برای هزینه های زائد وجود ندارد و شرکت های اجتماعی نیز باید هزینه های زائد را کاهش دهند. برای مثال یکی از شرکت ها (P2) بیان داشت که "هر فعالیت اقتصادی با هزینه هایی مواجه است و انسان بعنوان موجودی منطقی، همواره در پی کاهش هزینه ها است". نارضایتی از عملکرد موجود دیگر پیشران داخلی نوآوری در شرکت های اجتماعی است. برای مثال یکی از مصاحبه شوندها (P1) اظهار داشت "عدم برآوردن انتظارات به دلیل مشکلات در خدمت رسانی باعث شد به دنبال راه های جدید برای نوآوری باشیم". نهایتاً، نقص در زنجیره ارزش کسب و کار نیز دیگر عامل داخلی در نوآوری مدل کسب و کار است. یکی از مصاحبه شوندها (P3) این گونه بیان داشت که "اختلال در طراحی مدل های کسب و کار و ناهماهنگی در زنجیره ارزش، مشکلات و معضلاتی را در پی خواهد داشت که منجر به نابودی و شکست آنها خواهد شد".

۵ تحلیل و جمع بندی

هدف این تحقیق شناسایی پیشران‌های نوآوری مدل کسب‌وکار در شرکت‌های اجتماعی بود. یافته‌های این تحقیق با مجموعه عوامل ایجاد نوآوری که توسط واعظی و متولی حبیبی (۱۳۸۵) دسته بندی می‌شوند هم‌خوانی دارد. آنها به مدیریت دانش، یادگیری سازمانی، سرمایه فکری، سبک رهبری تحول‌گرا، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و جو سازمانی اشاره می‌کنند. یافته‌های این تحقیق با یافته‌های جیمز و همکاران (۲۰۱۱) هم‌نویی دارد که تصریح می‌کنند یادگیری، ذهن انسان را انبان اندیشه‌های دیگران نمی‌خواهد، بلکه او را به تفکر، بازانديشي و پذيرش مسئوليت‌های اجتماعی فرا می‌خواند. همان‌گونه که رهبری تحول‌آفرین نوآوری سازمانی و گرایش به نوآوری سازمانی را افزایش می‌دهد و این رهبران از انگیزش الهام بخش و ترغیب ذهنی که برای نوآوری سازمانی حیاتی و ضروری است، استفاده می‌کنند (خان و همکاران، ۲۰۰۹)، رهبری کارآفرینانه در یک شرکت اجتماعی نیز، نیروها و منابع شرکت را به سمت نوآوری به حرکت در می‌آورد و همان‌گونه که ایبارا و همکاران (۲۰۲۰) نوآوری در مدل کسب‌وکار شرکت‌های کوچک و متوسط را بررسی نمودند گرایش مدیریتی بلند مدت عاملی اساسی برای ایجاد نوآوری در مدل کسب‌وکار است.

همان‌گونه که تحقیق کشتکار (۱۳۹۷) به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های نوآوری اجتماعی در ایران پرداخته است و هشت بعد حکمرانی، فضای اجتماعی، محتوا، مبانی ارزشی، خطمشی و سیاست‌گذاری، فرآیند، منابع، ساختارها و نهادها را شناسایی کرده است، همه این عوامل با عناوین دیگر در این تحقیق مورد شناسایی قرار گرفتند. البته تعداد عوامل شناسایی شده در این پژوهش فراتر از آن تحقیق است و یا توجه به رویکرد پدیدارشناسانه آن، تحقیق کامل‌تری است. یافته‌های این تحقیق با یافته‌های مبینی دهکردی و کشتکار (۱۳۹۳) که عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای را بر نوآوری

اجتماعی یک شرکت نشان می‌دهد، از برخی جهات شباهت و برخی تفاوت‌ها را نیز دارد. که البته باید به ماهیت متفاوت دو تحقیق توجه داشت. آنها در الگوهای شناسایی شده خود بر سرعت عمل، تیم کاری، ذات‌آیده و فرصت‌سنجی، مشتری، رقبا، شریک سرمایه‌گذار و حمایت‌ها تأکید دارند. مولفه‌های شناسایی شده فضای کسب و کار و پویایی محیطی در این تحقیق با یافته‌های سیبولد (۲۰۲۱) که نشان می‌دهد کسب‌وکارهای اجتماعی از نقاط قوت رقبا به عنوان ابزاری برای یادگیری فعال استفاده می‌کند، که می‌تواند پیشران نوآوری در مدل کسب‌وکار باشد هم‌پوشانی دارد. مولفه‌های شناسایی شده منابع کلیدی و فعالیت‌های کلیدی در این تحقیق با یافته‌های وی که نشان می‌دهد نتایج مربوط به کارمندان مانند جبران خسارت، رضایت شغلی و گردش مالی می‌تواند بر موفقیت کسب‌وکارهای اجتماعی تأثیر مثبت بگذارد نیز هم‌پوشانی دارد. مولفه‌های شناسایی شده محیطی در این تحقیق با یافته‌های آن که نشان می‌دهد وقتی اهداف کسب‌وکارهای اجتماعی با اهداف دولت مطابقت داشته باشد، می‌تواند به یک سهامدار قدرتمند تبدیل شود تا از فرایندهای تولید و ارائه ارزش کسب‌وکارهای اجتماعی در سطح بالاتر حمایت کند هم‌پوشانی دارد و به همین ترتیب، دولت می‌تواند ساختارها و شبکه‌هایی را برای تطبیق شیوه‌ها فراهم کند یا می‌تواند زمینه سازمانی را به منظور گسترش دامنه کسب‌وکارهای اجتماعی به طور مثبت شکل دهد هم‌خوانی دارد. البته در این تحقیق مشخص شد که دولت با عملکرد نادرست نیز می‌تواند پیشران نوآوری در مدل کسب‌وکار باشد به این معنی که برخی مولفه‌های نیروهای محیطی کلان و فضای کسب‌وکار که در حیطه دولت می‌باشد مانند تورم مزمن و کاهش ارزش پول ملی، به عنوان پیشران شناسایی شد. هم‌چنین یافته‌های این تحقیق با یافته‌های پژوهش رفیکو و همکاران (۲۰۲۱) هم‌خوانی دارد. آنها محرک‌های نوآوری در مدل کسب‌وکار کسب‌وکارهای اجتماعی نوپا را از منظر رویدادهای مهم و در قالب

مسئولیت اجتماعی شرکت، ارتباط با مشتری و جامعه هدف مورد شناسایی قرار گرفت. یافته‌های این تحقیق با یافته‌های دسوزاجوآرولاند و گاراندوس (۲۰۲۰) که عوامل محرک نوآوری اجتماعی را بررسی می‌کنند هماهنگی دارد اما تفاوت در آن است که آنها این عوامل را در سه عامل زمینه‌ای، سازمانی و مدیریتی طبقه بندی می‌کنند و مطالعه آنها نظری و مرور تحقیقات است اما در این تحقیق ما از طریق مطالعه پدیدارشناسانه و تجربی مولفه‌های پیشران را در دو دسته داخلی و محیط دسته بندی کردیم. آنها در دسته عوامل سازمانی، فرهنگ و یادگیری را مورد تاکید قرار می‌دهند که این عوامل در این تحقیق نیز شناسایی شد و فرهنگ سازمانی ناوور و دانش سازمانی بیانگر آن است. در عوامل مدیریتی بر خصوصیات کارآفرین و گار تیمی و مشارکت افراد سازمان تاکید می‌کنند. که این مولفه‌های نیز در تحقیق حاضر تحت عنوان رهبری کارآفرینانه و نیروی کار با کیفیت شناسایی شد. البته کار تیمی در این تحقیق چندان مورد تاکید قرار نگرفت و این تفاوتی است که کسب‌وکارهای اجتماعی مورد بررسی ما با یافته‌های دسوزاجوآرولاند و گاراندوس دارند. همان گونه که تحقیق لیکزیا (۲۰۲۰) در مورد چین نشان می‌دهد وضعیت شرکت، منبع اصلی نوآوری در مدل کسب‌وکار است و در این تحقیق نیز تحت عنوان پیشران‌های داخلی مورد شناسایی قرار گرفت. اما همان گونه که وی اشاره می‌کند برای ایجاد نوآوری باید به دنبال نوآوری مدل کسب‌وکار بر اساس وضعیت کشور بود و از آنجا که وضعیت چین با کشورهای غربی متفاوت است، اگر نظریه نوآوری در مدل کسب‌وکار و تحقیق عملی مبتنی بر وضعیت غرب را برای شرکت‌های چینی با توجه به آنچه تئوری می‌گوید انجام دهند، نامناسب است و نیاز به تحول، به روز رسانی و توسعه نوآوری شرکت‌های چینی است. بنابراین باید دقت داشت یافته‌های این تحقیق نیز در بافت کشور ایران به دست آمده است و برای گسترش و تعمیم آن به کشورهای دیگر باید دقت نظر داشت.

رویدادهای مربوط به افراد، زمینه‌ای، ایده، تعاملات و خروجی‌ها تحلیل می‌کنند و یافته‌های آنها نشان می‌دهد که رویدادهای مربوط به افراد و رویدادهای چالش برانگیز مربوط به محیط محرک نوآوری هستند. و هر دو تحقیق از این منظر نیز هم خوانی دارند که رویدادهای محیطی مورد اشاره رفیکو و همکاران رویدادهای چالش برانگیزی بوده اند و موجب تهدید شده اند و همانند برخی مولفه‌های محیطی شناسایی شده در این تحقیق هستند که به دلیل اثر منفی و تأثیرات منفی، شرکت‌های اجتماعی را به سمت نوآوری در مدل کسب‌وکار می‌رانند. یافته‌های این تحقیق کاملاً یافته‌های تحقیق تیکیلان و ریتالا (۲۰۲۱) در مورد نوآوری مدل کسب‌وکار در شرکت‌های اجتماعی را پوشش می‌دهد از این منظر که آنها به طور ضمنی اهداف اجتماعی و مالی را پیشران نوآوری مدل کسب‌وکار در شرکت‌های اجتماعی معرفی می‌کنند و این عوامل در این تحقیق تحت عنوان مولفه‌های پایداری کسب‌وکار و مسئولیت اجتماعی شرکت شناسایی شدند. همان گونه که یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد پیشران‌های نوآوری می‌توانند عوامل مثبت یا منفی باشند. از منظر عوامل منفی یافته‌ها حاضر با یافته‌های بست و همکاران (۲۰۲۱) هم خوانی دارد که به طور ضمنی تنش‌ها را پیشران نوآوری می‌دانند. آنها تنش‌های ناشی از متعادل سازی یک مأموریت اجتماعی و اقتصادی دوگانه در یک زمینه تحت شبکه چند ذینفع را در کسب‌وکارهای اجتماعی مورد بررسی قرار داده و نتیجه‌گیری می‌کنند این تنش‌ها پیچیده است و با برنامه ریزی دقیق و دقت در عمل است که می‌تواند منشا نوآوری باشد وگرنه آثار زیان بار دارد.

یافته‌های این تحقیق با پژوهش گاسپارین و همکاران (۲۰۲۱) هم خوانی دارد. آنها به طور ضمنی رسالت اجتماعی، مشتریان و افراد منتفع (گیرنده خدمات و محصولات اجتماعی) را محرک نوآوری در مدل کسب‌وکار می‌دانند. در پژوهش حاضر این عوامل به صورت جامع تر تحت مولفه‌های

۶ پیشنهادات

شرکت، منابع کلیدی و فعالیت های کلیدی، ارتباط با مشتری و توجه به جریان درآمدی مورد نظر قرار دهند و از این طریق نوآوری را در کسب و کار خود تقویت کنند.

نیروهای محیطی کلان و پویایی محیط به عنوان پیشران های نوآوری در مدل کسب و کار شرکت های اجتماعی شناسایی شدند. بنابراین به کسب و کارهای اجتماعی توصیه می شود در مواجهه با این عناصر که خارج از کنترل آنها است و از طرف محیط بر آنها وارد می شود، تلاش کنند این نیروها را رصد کنند تا در مواجهه با آنها بتوانند اقدامات مقتضی را انجام دهند. فضای کسب و کار روز بروز پیچیده تر و رقابتی تر می شود و شرکت های اجتماعی با تکیه بر جنبه اجتماعی خود، نسبت به کسب و کارهای مرسوم، از پیشران های بیشتری برای نوآوری در مدل کسب و کار خود برخوردار هستند البته به شرطی که شرایط داخلی و مدیریتی و بستر مناسب را برای آن فراهم کنند. توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات امکان دسترسی به و توانمندسازی اقشار محروم و نیازمند زیادی را فراهم کرده است که در گذشته میسر نبوده است. بنابراین توصیه می شود شرکت های اجتماعی این پیشران نوآوری را بسیار جدی مورد توجه قرار دهند و از آن در جهت گسترش دامنه و ابعاد کسب و کارهای خود بهره برداری کنند و به ویژه تحول دیجیتال را در دستور کار خود قرار دهند. پیشنهاد می شود سیاست گذار به پیشران های محیطی نوآوری توجه داشته باشد. تغییرات فضای کسب و کار شامل مواردی است که برخی از آنها از جنبه مثبت است و برخی از جنبه منفی، بنابراین پیشنهاد می شود سیاست گذار در قدم اول در جهت کاهش پیشران های منفی حرکت کند و در قدم دوم در آن پیشران های مثبتی که می تواند منشا خیر و برکت باشد را مورد توجه و توسعه قرار دهد که توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات یکی از آنهاست.

پیشنهاد می شود تحقیقات آتی که در حوزه نوآوری مدل کسب و کار انجام می شود، به این پیشران ها نیز توجه داشته باشند و آنها را در کسب و کارهای مرسوم مورد بررسی قرار دهند. همچنین پیشنهاد می شود مطالعات مقایسه ای بیشتری بین کسب و کارهای اجتماعی و مرسوم در زمینه پیشران های نوآوری مدل کسب و کار انجام شود. انجام این تحقیقات به توسعه دانش در زمینه نوآوری در هر دو حوزه یاری می رساند. از طرفی با توجه به اینکه این تحقیق در زمینه و بافت ایران انجام شد و کشورهای دیگر ممکن است به دلیل تفاوت در محیط خود، پیشران های دیگری را برای نوآوری نشان دهند، پیشنهاد می شود تحقیقات آتی در کشورهای دیگر با فرهنگ های متفاوت و سطح توسعه اقتصادی مختلف انجام گیرد تا از این طریق به بسط دانش در این حوزه یاری رساند. این تحقیق از رویکرد پدیدارشناسانه بهره برده است و با توجه به جنبه های مثبت این روش، پیشنهاد می شود در پژوهش های کارافرینی مورد استفاده قرار گیرد. همان گونه که یافته های تحقیق نشان می دهد بین عوامل (پیشران ها) ارتباطات و تعاملات پیچیده ای وجود دارد که نیازمند پژوهش های بیشتر است. بنابراین پیشنهاد می شود تحقیقات آتی این تعاملات را با استفاده از روش معادلات ساختاری مورد پژوهش قرار دهند.

پیشران های شناسایی شده در این تحقیق می توانند برای شرکت های اجتماعی مبنای عمل قرار گیرند و آنها برای برنامه ریزی در شرکت خود این عوامل را مدنظر قرار بدهند. برخی از این عوامل در سطح محیطی هستند و خارج از کنترل سازمان هستند اما شرکت های اجتماعی می توانند پیشران های داخلی نوآوری مدل کسب و کار را که شامل پایداری کسب و کار، توجه به مسئولیت اجتماعی

منابع

- Afuah, A. (2020). Innovation management-strategies, implementation, and profits.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic management journal*, 22(6-7), 493-520.
- Bagheri Moghaddam, N., Mohamadpour, S. (2018). Explaining the Process of Development of Fuel Cell Technology in Iran by Using Innovation Motors Concept. *Journal of Science and Technology Policy*, 11(2), 57-72. (In Persian).
- Berrone, P., Fosfuri, A., & Gelabert, L. (2017). Does greenwashing pay off? Understanding the relationship between environmental actions and environmental legitimacy. *Journal of Business Ethics*, 144(2), 363-379.
- Best, B., Miller, K., McAdam, R., & Moffett, S. (2021). Mission or margin? Using dynamic capabilities to manage tensions in social purpose organizations' business model innovation. *Journal of Business Research*, 125, 643-657.
- Castro-Spila, J., Torres, R., Lorenzo, C., & Santa, A. (2018). Social innovation and sustainable tourism lab: an explorative model. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*.
- Colovic, A., & Schruoffeneger, M. (2021). Institutional voids and business model innovation: How grassroots social businesses advance deprived communities in emerging economies. *Management and Organization Review*, 17(2), 314-343.
- de Souza João-Roland, I., & Granados, M. L. (2020). Social innovation drivers in social enterprises: systematic review. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- Dufays, F. (2018). "Exploring the drivers of tensions in social innovation management in the context of social entrepreneurial teams", *Management Decision*,
- Farmer, J., Carlisle, K., Dickson-Swift, V., Teasdale, S., Kenny, A., Taylor, J., ... & Gussy, M. (2018). Applying social innovation theory to examine how community co-designed health services develop: using a case study approach and mixed methods. *BMC Health Services Research*, 18(1), 1-12.
- 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), 200-227. Howaldt & Schwarz, 2011, *Social innovation: towards a new innovation paradigm*.
- 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.
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., Van Fossen, K., & Evans, S. (2018). Product, service, and business model innovation: A discussion. *Procedia Manufacturing*, 21, 165-172.
- George, G. & Bock, A. (2011). The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice* 35(1), 83-111.

- Gioia, D.A., Corley, K.G., Hamilton, A.L., (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: notes on the Gioia methodology. *Organization Research Methods* 16 (1), 15-31.
- Grove, A., & Berg, G. A. (2014). Social business: Defining and situating the concept. In *Social Business* (pp. 3-22). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Shakeri, F., Tahari, M., Dehghan, H., Kavandi, R. (2011). Studying the Relationship between Organizational Climate and Process Innovativeness by Structural Equation Modeling. *Journal of Production and Operations Management*, 2(1), 29-46. (In Persian).
- mobenidekordi, A., keshtkarhafanaki, M. (2016). Transformation of social innovation models. *Social Development & Welfare Planning*, 8(26), 101-138. (In Persian).
- Ibarra, D., Bigdeli, A. Z., Igartua, J. I., & Ganzarain, J. (2020). Business model innovation in established SMEs: A configurational approach. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 76.
- Johnson, M. W., & Lafley, A. G. (2010). *Seizing the white space: Business model innovation for growth and renewal*. Harvard Business Press.
- Khan, R., Rehman, A. U., & Fatima, A. (2009). Transformational leadership and organizational innovation: Moderated by organizational size. *African journal of business management*, 3(11), 678-684.
- Ko, W. W., Liu, G., Wan Yusoff, W. T., & Che Mat, C. R. (2019). Social entrepreneurial passion and social innovation performance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(4), 759-783.
- Klein, S., Schneider, S., & Spieth, P. (2021). How to stay on the road? A business model perspective on mission drift in social purpose organizations. *Journal of Business Research*, 125, 658-671.
- Kickul, J., Griffiths, M., Bacq, S., & Garud, N. (2018). Catalyzing social innovation: is entrepreneurial bricolage always good?. *Entrepreneurship & Regional Development*, 30(3-4), 407-420.
- Lin, P., Zhang, X., Yan, S., & Jiang, Q. (2020). Dynamic Capabilities and Business Model Innovation of Platform Enterprise: A Case Study of DiDi Taxi. *Scientific Programming*, 2020.
- Martin, R. L., & Osberg, S. (2015). *Getting beyond better: How social entrepreneurship works*. Harvard Business Review Press.
- McDonald, R. E., Masselli, J. J., & Chanda, B. (2019). Nonprofit business model innovation as a response to existential environmental threats: Performing arts in the United States. *Journal of Business Research*.
- Mulyaningsih, H. D., Yudoko, G., & Rudito, B. (2016). Knowledge-based social innovation process in social enterprise: A conceptual framework. *Advanced Science Letters*, 22(5-6), 1393-1397.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*, 16(1), 1-25.

- Pasricha, P., & Rao, M. K. (2018). The effect of ethical leadership on employee social innovation tendency in social enterprises: Mediating role of perceived social capital. *Creativity and Innovation Management*, 27(3), 270-280.
- 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.
- Reficco, E., Layrisse, F., & Barrios, A. (2021). From donation-based NPO to social enterprise: A journey of transformation through business-model innovation. *Journal of Business Research*, 125, 720-732.
- Rezvani, M., Seyyedamiri, N., Mirzaee, B. (2020). Identifying the Effect of EWOM Marketing on Social Networks on Value Co-creation A Study on the Startup Tourism Industry. *Journal of Executive Management*, 12(23), 211-238. (In Persian).
- Sabatier, V., Medah, I., Augsdorfer, P., & Maduekwe, A. (2017). Social business model design and implementation in developing countries: Learning from an affordable medicine developed in Burkina Faso. *Journal of Management Development*.
- Saebi, T., Foss, N. J., & Linder, S. (2019). Social entrepreneurship research: Past achievements and future promises. *Journal of Management*, 45(1), 70-95.
- Siebold, N. (2021). Reference points for business model innovation in social purpose organizations: A stakeholder perspective. *Journal of Business Research*, 125, 710-719.
- Svensson, P. G., & Hambrick, M. E. (2019). Exploring how external stakeholders shape social innovation in sport for development and peace. *Sport Management Review*, 22(4), 540-552.
- Szijarto, B., Milley, P., Svensson, K., & Cousins, J. B. (2018). On the evaluation of social innovations and social enterprises: Recognizing and integrating two solitudes in the empirical knowledge base. *Evaluation and Program Planning*, 66, 20-32.
- Tykkyläinen, S., & Ritala, P. (2021). Business model innovation in social enterprises: An activity system perspective. *Journal of Business Research*, 125, 684-697.
- Volta, A., & De Fuentes, C. (2016). Managing multiple logics in partnerships for scaling social innovation. *European Journal of Innovation Management*.
- Weerawardena, J., Mort, G. S., Salunke, S., & Haigh, N. (2020). Editorial and research agenda: JBR special issue on business model innovation in social purpose organizations.
- Yadolahi farsi, J., Aghajani afrouzi, A., Ahmadpour Dariani, M., Motevasseli, M. (2019). The Impact of Corporate Social Responsibility on Financial Performance of Family and Non-family Businesses. *Journal of Executive Management*, 10(20), 97-122. (In Persian).
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the

Grameen experience. *Long range planning*, 43(2-3), 308-325.

Yi, Y., Wang, Y., & Shu, C. (2020). Business model innovations in China: A focus on value propositions. *Business Horizons*, 63(6), 787-799.