

# Localization and Ranking of Social Business Model Elements for Iran's Public Research Institutes

**Hamid Kazemi**

PhD in Marketing Management; Assistant Professor;  
National Science Policy Research Center;  
Corresponding Author h.kazemi4@gmail.com

**Faride Bahrami**

PhD Candidate in Technology Management; University of Tehran;  
fr.bahrami91@gmail.com

Iranian Journal of  
**Information  
Processing and  
Management**

Iranian Research Institute  
for Science and Technology

ISSN 2251-8223

eISSN 2251-8231

Indexed by SCOPUS, ISC, & LISTA

Vol. 33 | No. 1 | pp. 1-30

Autumn 2017



Received: 26, Apr. 2016 | Accepted: 05, Dec. 2016

**Abstract:** One of the main challenges in revenue making of the knowledge raised from academic researches is decision making about an appropriate business model for transferring it from academic world to real world. This research has been accomplished for designing public research institutes social business model. Due to the lack of local business models in this field, novelty and multi-dimensionality of the subject, and as an introductory research, Delphi method is used in this research for obtaining innovative ideas, in which its members has been chosen among business experts. Delphi process has been accomplished 3 times for reaching an agreement about main elements of the model. The extracted elements were weighted using Shanon Antropy method. Finally, the 10 main elements: awareness of new demands before research, proposed value, revenue flow, awareness of latest technological progress, business structure, business assessment, key resources, key activities, customer segmentation and feasibility study for business model has been extracted respectively. Two elements, awareness of new demands before research and awareness of latest technological progress were both proposed by panel members and other 8 elements were extracted from literature. Obtained results indicate that not all traditional business organisms are suitable for public bodies and considering some local elements based on panel experts ideas is necessary for designing public research institute social business model.

**Keywords:** Business, Business Model, Governmental Research Center Business Models, Localization, Public Research Center

# بومی‌سازی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های مدل کسب و کار اجتماعی برای پژوهشگاه‌های دولتی ایران

حمید کاظمی

دکتری مدیریت بازرگانی؛ استادیار؛  
رئیس مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور؛  
پدیده‌آور رابط h.kazemi4@gmail.com

فریده بهرامی

دانشجوی دکتری مدیریت تکنولوژی دانشگاه تهران؛  
پژوهشیار؛ مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور؛  
fr.bahrami91@gmail.com



مقاله برای اصلاح به مدت ۴۶ روز نزد پدیدآوران بوده است.

پذیرش: ۱۳۹۵/۰۹/۱۵

دریافت: ۱۳۹۵/۰۲/۰۷

فصلنامه | علمی پژوهشی  
پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران  
شاپا (چاپی) ۲۲۵۱-۸۲۲۳  
شاپا (الکترونیکی) ۲۲۵۱-۸۲۳۱  
نمایه در SCOPUS، ISI، LISTA و  
ijpm.irandoc.ac.ir  
دوره ۳۳ | شماره ۱ | صص ۹۹-۱۱۸  
بایز ۱۳۹۶



چکیده: از آنجا که یکی از چالش‌های کلیدی در درآمدزایی از دانش برخاسته از پژوهش‌های دانشگاهی، تصمیم‌گیری در مورد مدل مناسب کسب و کار برای انتقال از دنیای دانشگاهی به دنیای کسب و کار است، پژوهش حاضر در راستای طراحی مدل کسب و کار پژوهشگاه‌های دولتی انجام گرفته است. با توجه به نبود مدل کسب و کار بومی در این حوزه، به‌عنوان یک پژوهش ابتدایی و همچنین جدید و ذهنی‌بودن موضوع، روش مورد استفاده در این پژوهش برای دستیابی به ایده‌های نوآورانه و استخراج مؤلفه‌های مدل کسب و کار اجتماعی پژوهشگاه‌های دولتی روش «دلفی» بوده که اعضای آن از میان متخصصان حوزه کسب و کار به‌صورت هدفمند انتخاب شدند. فرایند «دلفی» در این پژوهش تا زمان رسیدن اعضای هیئت‌رئیس «دلفی» به یک اجماع قابل قبول در مورد مؤلفه‌های اصلی ۳ دور متوالی تکرار شد و مؤلفه‌های استخراجی از آن با استفاده از روش آنتروپی «شانون» وزن‌دهی شد. در نهایت، ده مؤلفه اصلی آگاهی از نیازهای جدید قبل از انجام پژوهش، ارزش پیشنهادی، جریان درآمدی، آگاهی از آخرین پیشرفت‌های فناورانه، ساختار هزینه، ارزیابی کسب و کار، منابع کلیدی، فعالیت‌های کلیدی، بخش‌بندی مشتریان، و امکان‌سنجی برای مدل کسب و کار پژوهشگاه‌های دولتی به‌ترتیب اهمیت استخراج گردید. از این ۱۰ مؤلفه، دو مؤلفه آگاهی از نیازهای جدید قبل از انجام پژوهش و آگاهی از آخرین پیشرفت‌های فناورانه مؤلفه‌های پیشنهادی از طرف اعضای هیئت‌رئیس و هشت مؤلفه دیگر مؤلفه‌های موجود در مدل‌های کسب و کار مطرح دنیا بودند. نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش حاضر نشان

داد که لزوماً تمامی سازوکارهای سنتی دنیای کسب و کار از قابلیت استفاده در بدنه‌های عمومی برخوردار نیستند و در نظر گرفتن تعدادی مؤلفه بومی مبتنی بر نظر خبرگان هیئت رئیسه «دلفی» در طراحی مدل کسب و کار پژوهشگاه‌های دولتی ضروری است.

**کلیدواژه‌ها:** کسب و کار، مدل کسب و کار، مدل کسب و کار پژوهشگاه‌های دولتی، بومی‌سازی، پژوهشگاه‌های دولتی

## ۱. مقدمه

اقتصاد دانش‌بنیاد در قالب نگرش به مقوله دانش و دانایی، منشأ رشد اقتصادی را در دانایی، ابداعات، و فناوری نوین و سیستم‌های نوآور، کارآمد، و دانش‌بنیاد جست‌وجو می‌کند. بر خلاف نظریه‌های مرسوم اقتصاد کلاسیک که علت رشد اقتصادی را ایجاد برخی تغییرات در «کار و سرمایه» می‌دانستند، در اقتصاد نوین این «دانش‌بنیادشدن فرایند تولید» است که اهمیت دارد (عظیمی و برخورداری ۱۳۸۹). بخشی از این دانش مورد نیاز توسط واحدهای دولتی و خصوصی تولید و مورد استفاده قرار می‌گیرد و بخشی دیگر از طریق انتقال دانش در قالب سرمایه‌گذاری خارجی و تعامل با اقتصاد جهانی از طریق تجارت جهانی به دست می‌آید. دانشگاه‌ها و پژوهشگاه‌ها تقریباً ۱۷ درصد فعالیت‌های پژوهش و توسعه در کشورهای توسعه‌یافته را به انجام می‌رسانند (OECD 2006). (Chesbrough 2010) دانشگاه را تولیدکننده ابداعاتی می‌داند که ممکن است به فناوری‌ها و برجستگی‌های تجاری منجر شوند «امروزه در بیشتر اقتصادهای دنیا دولت‌ها با رویکردهای انتقال دانش و فناوری و ایجاد محیط مناسب تجاری زمینه ارتقاء دانش و دانایی را جست‌وجو می‌کنند» (عظیمی و برخورداری ۱۳۸۹، ۴۵). به این ترتیب دانشگاه‌ها در کسب و کار مربوط به کالاها و خدمات تولیدشده بر اساس این دانش و ابداعات حضور ندارند (Shane 2004). بنابراین، یکی از چالش‌های کلیدی در درآمدزایی از دانش برخواسته از پژوهش‌های دانشگاهی تصمیم‌گیری در مورد مدل مناسب کسب و کار برای انتقال دانش از دنیای دانشگاهی به دنیای واقعی است (Pries & Guild 2011). مدل کسب و کار، منطق یک شرکت در چگونگی خلق، ارائه، و کسب ارزش را توصیف می‌کند (Osterwalder & Pigneur 2010). مطالعات و پیشرفت‌های صورت‌گرفته در این حوزه به کارگیری این مفهوم برای سازمان‌های

غیرانتفاعی<sup>۱</sup> و بدنه‌های عمومی<sup>۲</sup> را نیز دنبال می‌کند. به این ترتیب که مفهومی به نام کسب‌وکار اجتماعی<sup>۳</sup> و کارآفرینی اجتماعی<sup>۴</sup> برای این‌گونه سازمان‌ها و سپس به کارگیری مدل کسب‌وکار برای این نوع از کسب‌وکار مطرح شده است: کسب‌وکار اجتماعی ذاتاً و به وضوح مقاصد و مأموریت‌های اجتماعی را دنبال می‌کند (Thompson et al. 2000; Dees 2001; Alter 2006; Meyskens et al. 2010; Mair & Marti 2006). بر خلاف یک سازمان غیرانتفاعی و یا دولتی کلاسیک، کسب‌وکار اجتماعی با بازطراحی مقاصد، روش‌ها و رویکردهای کسب‌وکار به دنبال حل مشکلات اجتماعی به صورت کارا و با روشی پایدار و قابل اعتماد است که فعالیت‌های اقتصادی در آن با مقاصد اجتماعی خلق کالاها و خدمات اجتماعی انجام می‌گیرد (Haugh 2006). پژوهش‌های قبلی در این زمینه، چنین بیان می‌کند که خلق ارزش اجتماعی یک مشخصه کلی این فعالیت‌های دوگانه است چرا که به جای تمرکز صرف بر روی سود سازمان، امکان اولویت‌دادن به تأثیرات اجتماعی را فراهم می‌آورد (Austin, Stevenson & Wei-Skillern 2006). این فعالیت‌های دوگانه نیازمند بازنگری اولویت‌بندی‌های گذشته در برابر فعالیت‌های سنتی سازمان با تمرکز بیشتر بر سرمایه‌های فکری سازمان و جدیدترین نیازهای طرف‌های ذی‌نفع است. فعالیت‌های اقتصادی دوگانه در رویکرد خلق ارزش خود کلی‌نگر بوده و ابعاد مختلف خلق ارزش بسیار به یکدیگر وابسته هستند.

بیشتر پژوهشگاه‌های دولتی ایران به منظور پاسخ‌گویی به بخشی از نیازهای پژوهشی کشور در حوزه‌های مختلف علوم و فناوری تأسیس شده‌اند. در شرایط فعلی، از یک سو، افزایش فشارهای مالی و رقابت بین سازمان‌های عمومی این سازمان‌ها را مجبور می‌کند که همپای سازمان‌های دولتی کشورهای توسعه‌یافته، ضمن انجام مأموریت خویش، از فرصت‌های کسب منافع مالی از سرمایه‌های فیزیکی و فکری خود بهره‌ای لازم را ببرند و از سوی دیگر، مفاهیم و راهکارهای سنتی کسب‌وکار که اغلب از خواستگاه انتفاعی و سودمحور بخش خصوصی برآمده‌اند، نمی‌توانند به‌خوبی پاسخگوی نیازهای جدید شکل‌گرفته در بخش عمومی باشند. از این رو، مفهوم کسب‌وکار اجتماعی و نتایج و منافع

- 
1. nonprofit organizations
  2. public organization
  3. social business
  4. social entrepreneurship

حاصل از آن می‌تواند تا حد زیادی به این سازمان‌ها در انجام رسالت خویش و در عین حال، کاهش فشارها و محدودیت‌های بودجه‌ای و مالی کمک کند. اما، همان‌طور که گفته شد، پیاده‌سازی چنین مفهوم نوظهوری نیازمند طراحی مدلی است که موفقیت سازمان در زمینه به کارگیری این مفهوم را تبیین کند. بنابراین، مسئله اصلی پژوهش حاضر بومی‌سازی مؤلفه‌های مدل‌های سنتی کسب و کار است، به گونه‌ای که بتواند به‌عنوان ابزاری برای پاسخ‌گویی به نیازهای جدید پژوهشگاه‌های دولتی ایران، که پیش‌تر مورد اشاره قرار گرفت، استفاده شود. از این رو، ساختار اصلی مقاله دربرگیرنده ۵ بخش اصلی است. در بخش اول به بیان مقدمه و بیان مسئله، در بخش دوم به معرفی پیشینه مدل کسب و کار، کسب و کار اجتماعی و مدل کسب و کار اجتماعی، در بخش سوم به بیان روش پژوهش و در بخش چهارم به تجزیه و تحلیل یافته‌ها پرداخته می‌شود. در نهایت، جمع‌بندی و نتیجه‌گیری، پیشنهادهای اجرایی برای پژوهش‌های آتی و محدودیت‌های پژوهش نیز در بخش پنجم مقاله ارائه شده است.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

هر نویسنده از زاویه خاصی به موضوع نگریسته و لذا برای مدل کسب و کار تعریف ویژه‌ای ارائه نموده است. با وجود تکرار برخی نکات مشترک مانند بسیاری دیگر از مفاهیم حوزه علوم انسانی و اجتماعی، برای مدل کسب و کار نیز تعریفی که مورد توافق عموم صاحب‌نظران باشد وجود نداشته و هر نویسنده برای آن تعریف ویژه و متفاوتی، بسته به نیاز خود ارائه نموده است. در نتیجه، پیشرفت تجمعی و یکپارچه در حوزه ادبیات مدل‌های کسب و کار با مشکل مواجه است (Zott, Amit & Massa 2011). مدل کسب و کار به‌عنوان یک بیانیه (Stewart and Zhao 2000)، یک توصیف (Applegate 2000; Weill & Vitale 2001) یک معرف (Morris, Schindehutte & Allen 2005; Shafer, Smith & Linder 2005)، یک معماری (Dubosson- Torbay, Osterwalde & Pigneur 2002; Timmers 1998)، یک مدل یا ابزار مفهومی (George & Bock 2009; Osterwalder 2004; Osterwalder, Pigneur & Tucci 2005)، یک قالب ساختاری (Amit & Zott 2001)، یک روش (Afuah & Tucci 2001)، یک چارچوب (Afuah 2004)، یک الگو (Brousseau & Penard 2006) و یک مجموعه (Seelos & Mair 2007) مورد اشاره قرار گرفته است. مدل‌های کسب و کار را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد: مدل‌های کسب و کار فرایندی و مدل‌های کسب و کار کارکردی. افرادی

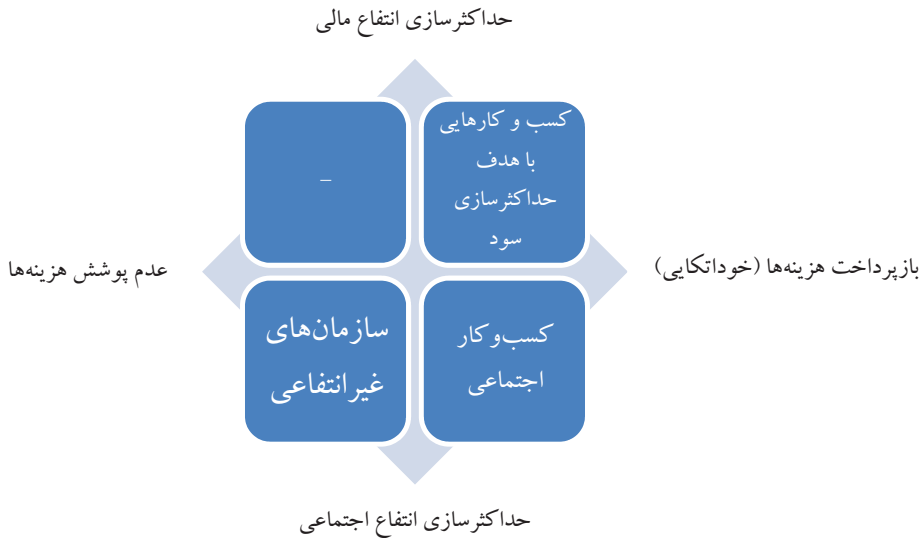
چون (1983) Cooper (1983) Goldsmith (2003) و Rothwell (1992) مدل‌های کسب‌وکار فرایندی را مورد توجه قرار داده و افرادی چون (2010) Osterwalder & Pigneur (2010)، Chesberough (2010)، (2000) Mahdavan (2000)، (2001) Afuah & Tucci و (2012) Mason & Mouzas به معرفی مدل‌های کسب‌وکار کار کردی پرداخته‌اند. به دلیل فراگیر شدن مفهوم مدل کسب‌وکار برخی از پژوهشگران از قابلیت استفاده از مفاهیم آن برای سازمان‌های غیرانتفاعی و دولتی سخن به میان آورده‌اند. «یونس، موئینگن و لیمان-اورتگا» چنین بیان می‌کنند که در نظام سرمایه‌داری دو نوع افراطی از بدنه‌ها<sup>۱</sup> وجود دارند. در یک طرف شرکت‌هایی قرار دارند که برای به دست آوردن حداکثر سود ممکن کار کرده و هدف آن‌ها خلق ارزش برای سهامدارانشان است و در طرف دیگر، سازمان‌های غیرانتفاعی قرار دارند که تحقق اهداف اجتماعی در آن‌ها پرننگ‌تر است (Yunus, Moingeon & Lehman-Ortega 2010).

پژوهشگاه‌های دولتی ایران با توجه به اهدافی که دنبال می‌کنند، جزء این دسته قرار می‌گیرند. هدف اصلی تمام این پژوهشگاه‌ها، علی‌رغم تنوع حوزه فعالیت‌های پژوهشی پژوهشگاه‌های دولتی در ایران، انجام پژوهش‌های کاربردی و بنیادی در زمینه‌های مختلف بدون چشم داشت به سودآوری مالی و خلق ارزش برای جامعه است و این مقدمه‌ای بر رشد و تعالی جامعه در حوزه‌های مختلف و یکی از بالاترین اهداف اجتماعی است. شکل ۱، نشان می‌دهد که چگونه یک کسب‌وکار اجتماعی مفاهیم خود را از این دو موجودیت به استعاره می‌گیرد. این نوع کسب‌وکار تمامی هزینه‌های خود را از فعالیت‌هایی که انجام می‌دهد، به دست می‌آورد. هدف این نوع کسب‌وکار سودآوری نیست، بلکه پوشش هزینه‌های سرمایه‌گذاران است، اما فعالیت آن چیزی بیش از یک سازمان انتفاعی است. وضعیت این نوع کسب‌وکار در گوشه پایین سمت چپ شکل ۱، نشان‌دهنده پتانسیل رفتاری دوگانه این کسب‌وکار است که هم می‌تواند مثل یک سازمان تغییردهنده<sup>۲</sup> عمل کند و هم دارای ویژگی‌های یک کسب‌وکار برای حصول اطمینان از بقای خود است (Yunus, Moingeon & Lehman-Ortega 2010). همزمان با اینکه این کسب‌وکار به دنبال دستیابی به اهداف اجتماعی است، هزینه‌های خود را پوشش می‌دهد، به گونه‌ای که بتواند خود کفا باشد. سرمایه‌گذاران این گونه کسب‌وکار به دنبال سودآوری نیستند، بلکه

1. bodies

2. transformer organization

به دنبال بازگشت سرمایه خود هستند. بنابراین، در این نوع کسب و کار، گروه‌های هدف و سایر ذی‌نفعان از دسترسی بهتر، هزینه‌های کمتر و خدمات مناسب‌تری بهره می‌برند. از این جهات است که یک کسب و کار اجتماعی درست مثل یک واحد کسب و کار محض با محصولات، خدمات، مشتریان، بازارها، هزینه‌ها و درآمدها کار می‌کند. این نوع سازمان نه سودآور است، نه بی‌سود، بلکه یک سازمان خودکفاست که ضمن بازگرداندن سرمایه‌های سرمایه‌گذارانش، هدف اصلی خود را که همان خدمت به جامعه است، دنبال می‌کند. این همان تفاوت اصلی یک کسب و کار اجتماعی با سازمان‌های غیرانتفاعی و دولتی معمولی است که هزینه‌های خود را از طریق فعالیت‌ها پوشش نمی‌دهند (Yunus, Moingeon & Lehman-Ortega 2010).



شکل ۱. نمودار مفهومی کسب و کار اجتماعی، برگرفته از (Yunus, Moingeon & Lehman-Ortega 2010)

به‌طور کلی، می‌توان گفت که ادبیات کوچک و نوظهور شکل گرفته در این حوزه به ماهیت دوگانه این کسب و کار اشاره دارد. این نوع کسب و کار در جایی وجود دارد که یک نوآوری اجتماعی به‌عنوان یک فرصت پایدار کسب و کار دیده می‌شود و به خلق یک کسب و کار انتفاعی با یک هدف اجتماعی منجر می‌شود (Hockerts 2006a). سازمان‌های استفاده‌کننده از این نوع مدل کسب و کار به‌طور مکرر به‌عنوان سازمان‌های

دوگانه<sup>۱</sup> (Dees 2001; Alter 2006)، کسب‌وکارهای مشارکت‌کننده در مقاصد اجتماعی<sup>۲</sup> (Hockerts 2006b)، کسب‌وکارهای اجتماعی<sup>۳</sup> (Yunus, Moingeon & Lehman-Ortega 2010) و سرمایه‌گذاران اجتماعی انتفاعی<sup>۴</sup> (Clarck and Ucak 2006) نام برده می‌شوند.

نمونه‌هایی از این نوع مدل کسب‌وکار با موفقیت در کشورهای چون آلمان (حوزه‌های آب، ارتباطات، محیط‌زیست و بانکداری) و آفریقای جنوبی (حوزه سلامت) با موفقیت به اجرا گذاشته شده است.

یک گروه آلمانی متشکل از ۳۰ سازمان وابسته و بانک بنگلادشی «گرامین»<sup>۵</sup> در سال ۱۹۸۳ در بنگلادش گروهی به نام «گرامین» را پایه‌گذاری کردند. این گروه با هدف کاهش فقر و نجات خانوارهای گرفتار در دام فقر اقدام به پرداخت وام‌هایی به این خانواده‌های بنگلادشی نمود- کاری که بانک‌های سنتی به دلیل ناتوانی متقاضی در ارائه وثیقه از انجام آن خودداری می‌کردند. امروز «بانک گرامین» به ۷/۵ میلیون نفر وام می‌دهد که ۹۷ درصد آن‌ها را زنان فقیر بنگلادشی تشکیل می‌دهند. ۶۸ درصد خانواده‌های وام‌گیرنده از این بانک موفق شده‌اند خط فقر را پشت سر بگذارند. از آنجا که مشوق‌های پرداخت نظر گرفته شده در این بانک بالاست، ۹۸/۴ درصد از وام‌گیرندگان اقساط خود را پرداخت می‌کنند. لذا، این بانک به‌جز در سال‌های ۱۹۸۳، ۱۹۹۱ و ۱۹۹۲ سودآور بوده است. این گروه هم‌اکنون علاوه بر فعالیت‌های پیشین خود به یکی از تأمین‌کنندگان خدمات سلامت تبدیل شده است. در بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌های مطرح دنیا گرایش‌هایی به سمت فعالیت‌های کسب‌وکار اجتماعی و اجتماع‌محور شدن شکل پیدا کرده است. بعضی از این سازمان‌ها از «بانک گرامین» به‌منظور بهره‌مند شدن از تجربه‌های آن طلب کمک نموده و در برخی پروژه‌های خود با آن همکاری می‌نمایند (yunus, Moingeon and Lehman-Ortega 2010). نمونه‌هایی از این پروژه‌ها عبارت‌اند از:

◇ همکاری «گرامین فون»<sup>۶</sup> و «تلنور»<sup>۷</sup> در ارائه خدمات ارتباطات در شبکه روستایی

1. hybrid organizations
2. social participator business ventures
3. social businesses
4. social for profit investors
5. Grameen
6. Grameen phone
7. Telenor (یک شرکت ارتباطات نروژی)



## بنگلادش؛

- ◇ همکاری «گرامین وئولیا»<sup>۱</sup> و «وئولیا واتر»<sup>۲</sup> در ارائه خدمات تصفیه آب ساده برای مناطق روستایی بنگلادش؛
- ◇ همکاری «گرامین دانون»<sup>۳</sup> و «دانون» برای ارائه مواد غذایی غنی سازی شده به کودکان بنگلادشی.

چنین به نظر می رسد که در صورت مدیریت راهبردی صحیح پروژه های کسب و کار اجتماعی، این پروژه ها می توانند هم مطلوبیت اجتماعی و هم مطلوبیت اقتصادی ایجاد کنند (همان). لذا، پژوهش حاضر در جهت یافتن سرمؤلفه های اصلی مدل کسب و کار پژوهشگاه های دولتی ایران انجام گرفته است.

## ۳. روش پژوهش

به طور کلی، روش های پژوهش در علوم رفتاری را می توان با توجه به دو ملاک هدف پژوهش و نوع گردآوری داده ها تقسیم بندی کرد (سرمد و همکاران ۱۳۸۵). بر اساس تقسیم بندی معرفی شده توسط «سرمد» و همکاران این پژوهش از نظر نوع هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده ها پیمایشی است.

به دلیل جدید بودن موضوع و نبود منابع کافی برای آن، به ویژه در ایران، ذهنی بودن موضوع و ماهیت چند بعدی آن که به اظهار نظر افراد متخصصی نیاز دارد که هم از آگاهی کافی در مورد فضای کسب و کار و فضای پژوهش در ایران برخوردار باشند و هم بر مفاهیم مرتبط با بدنه های عمومی و نیز بر بازاریابی عمومی اشراف داشته باشند، همچنین از آنجا که این پژوهش به عنوان پژوهشی ابتدایی جهت معرفی سرمؤلفه های اصلی مدل کسب و کار اجتماعی بومی پژوهشگاه های دولتی انجام شده است، از روش دلفی<sup>۴</sup> برای انجام این پژوهش استفاده شد.

بر اساس نظر «دانایی فرد، الوانی و عادل آذر»، بهتر است انتخاب روش نمونه گیری با توجه به ۴ پارامتر هدف پژوهش، هزینه در برابر ارزش، محدودیت زمانی، و مقدار

---

1. Grameen Veolia

2. Veolia Water (یکی از بزرگ ترین ارائه دهندگان خدمات آب در سراسر جهان)

3. Grameen Danone (یکی از شرکت های پیشرو در حوزه غذای سالم)

4. Delphi

خطای قابل پذیرش انجام شود (۱۳۸۸). در پژوهش‌هایی که نه برای تعمیم به جامعه، که برای جمع‌آوری داده‌های اکتشافی انجام می‌شوند، نمونه‌گیری غیراحتمالی مناسب‌تر است. در مواردی که نسبت هزینه به ارزش نمونه‌گیری احتمالی بالا باشد و یا انجام این نوع نمونه‌گیری زمان‌بر باشد، نمونه‌گیری غیراحتمالی توصیه می‌شود. همچنین، در مورد مطالعات اولیه که کنترل خطا اهمیت چندانی ندارد، استفاده از روش‌های نمونه‌گیری غیراحتمالی توصیه می‌شود. با توجه به اینکه پژوهش حاضر با هدف جمع‌آوری داده‌های اکتشافی به انجام مطالعه‌ای اولیه برای شناسایی و رتبه‌بندی سرمؤلفه‌های مدل کسب‌وکار پژوهشگاه‌های دولتی پرداخته است و همچنین، به دلیل وجود محدودیت‌های زمانی و هزینه‌ای، روش نمونه‌گیری در این پژوهش غیراحتمالی است. با توجه به اینکه خبرگان مورد نیاز برای انجام فرایند «دلفی» باید در حوزه‌های کسب‌وکار و پژوهش صاحب‌نظر بوده، با مفاهیم مرتبط با بدنه‌های عمومی آشنا باشند و همچنین، از پژوهشگاه‌های دولتی شناخت کافی داشته باشند، اعضای منتخب برای تشکیل هیئت‌رئیس «دلفی» در این پژوهش با استفاده از روش غیراحتمالی هدفمند و در دسترس انتخاب شدند که همگی دارای حداقل یکی از دو ویژگی زیر نیز بودند:

- ◇ عضو هیئت علمی گروه‌های بازرگانی یا کسب‌وکار دانشگاه یا پژوهشگاه‌های دولتی زیرمجموعه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری؛
- ◇ مدیر/ مشاور ارشد کسب‌وکار.

با توجه به توضیحات داده‌شده در بالا و محدودیت پژوهشگران و خبرگان این حوزه، ۲۳ نفر از خبرگان در دسترس که دارای حداقل یکی از دو ویژگی ذکر شده بودند، برای شرکت در فرایند دلفی انتخاب شدند.

بر اساس نظر پژوهشگران مختلف، فرایند دلفی به استفاده از ۳ دسته پرسشنامه طی مراحل مختلف نیاز دارد. ۱. طوفان مغزی برای دستیابی به مؤلفه‌های کلیدی و مهم، ۲. محدود کردن فهرست به‌دست‌آمده به مؤلفه‌های دارای بیشترین اهمیت و ۳. رتبه‌بندی مؤلفه‌های به‌دست‌آمده از دوره‌های پیشین (Dillman 2000, Okoli & Pawlowski 2004).

از آنجا که هدف این پژوهش بومی‌سازی مؤلفه‌های مدل کسب‌وکار پژوهشگاه‌های دولتی است و هدف اصلی در بومی‌سازی متناسب‌سازی یک پدیده برای یک زمینه<sup>۱</sup> است

1. context

و همچنین، با توجه به خواستگاه انتفاعی مدل‌های کسب و کار مطرح دنیا این پژوهش باید به دو پرسش زیر پاسخ دهد:

۱. کدام یک از مؤلفه‌های مطرح در مدل‌های کسب و کار مطرح دنیا در مدل‌های کسب و کار پژوهشگاه‌هایی با زمینه دولتی قابل استفاده‌اند؟
۲. مدل کسب و کار پژوهشگاه‌های دولتی ایران به چه مؤلفه‌های جدیدی نیاز دارد؟

با توجه به مراحل لازم برای انجام روش «دلفی» و به منظور انجام طوفان مغزی در مرحله اول این فرایند، یک پرسشنامه متشکل از ۱۶ پرسش بسته و یک پرسش باز طراحی شد که در آن از خبرگان خواسته شده بود ضمن انتخاب مؤلفه‌های مدل‌های کسب و کار انتفاعی که قابل استفاده در یک مدل کسب و کار اجتماعی مختص پژوهشگاه‌های دولتی هستند (جهت پاسخ به پرسش اول پژوهش)، هر مؤلفه دیگری را که برای حضور در یک مدل کسب و کار اجتماعی مختص این نوع پژوهشگاه‌ها در ایران مورد نیاز است، اضافه کنند (جهت پاسخ به پرسش دوم پژوهش).

در مرحله دوم روش «دلفی» فهرست ۲۱ مؤلفه به دست آمده از مرحله اول، در اختیار پاسخ‌دهندگان قرار گرفت و از آن‌ها خواسته شد در یک طیف ۵ امتیازی «لیکرت»، مؤلفه‌های به دست آمده از دور اول را بر اساس میزان اهمیت امتیازدهی کنند. برای حصول اطمینان از وجود اجماع میان اعضای هیئت‌رئیس «دلفی» از ضریب هماهنگی «کندال»<sup>۱</sup> استفاده شد. برای تعیین ترتیب اهمیت متغیرهای شناسایی شده در روش «دلفی»، پس از نمره‌گذاری پاسخ‌های متخصصان درباره اهمیت هر یک از مؤلفه‌ها، این مؤلفه‌ها با توجه به مجموع امتیاز میانگین به صورت نزولی مرتب شد و مؤلفه‌های دارای مجموع امتیاز کمتر از میانه (۱۰ مؤلفه) در دور دوم از فرایند «دلفی» حذف شد و بقیه مؤلفه‌ها (۱۶ مؤلفه) به منظور رسیدن اعضای هیئت‌رئیس<sup>۲</sup> به اجماع، به دور بعدی «دلفی» ورود پیدا کردند. در دور سوم از فرایند «دلفی» ۱۶ مؤلفه به دست آمده از دور دوم به خبرگان عرضه شد و از آن‌ها خواسته شد این ۱۶ مؤلفه را امتیازدهی کنند. مؤلفه‌های دارای مجموع امتیاز کمتر از میانه در این دور نیز حذف شد و برای بررسی میزان اجماع بین اعضای هیئت‌رئیس ضریب هماهنگی «کندال» نیز محاسبه شد که با توجه به دستیابی به ضریب هماهنگی ۰/۵۳۵ برای

1. Kendal

2. panel

داده‌های به‌دست‌آمده در تکرار سوم «دلفی»، اتفاق نظری قابل قبول در مورد ۱۰ مؤلفه، که حضور آن‌ها در مدل کسب‌وکار بومی‌سازی شده برای پژوهشگاه‌های دولتی از نظر خبرگان ضروری به نظر می‌رسید، به‌دست آمد. در مرحله سوم مؤلفه‌های به‌دست‌آمده از فرایند «دلفی» با استفاده از آنتروپی «شانون»<sup>۱</sup> رتبه‌بندی شدند.

#### ۴. تجزیه و تحلیل یافته‌ها

همانطور که در بالا گفته شد، پس از انجام هر دور «دلفی» امتیازات داده‌شده به هر یک از مؤلفه‌ها وارد نرم‌افزار SPSS گردید و ضمن محاسبه آماره‌های توصیفی مثل میانگین، انحراف معیار و میانه و انجام تحلیل‌های توصیفی به‌منظور به‌دست‌آوردن تصویری اولیه، از دور دوم به بعد، ضریب «کندال» که معیاری مناسب برای نشان‌دادن دستیابی اعضای هیئت‌رئیس به اجماعی قابل قبول است نیز محاسبه شد. جدول شماره ۱ تعداد اعضای هیئت‌رئیس در هر دور، میانه داده‌ها و ضریب «کندال» در هر دور را به نمایش می‌گذارد.

جدول ۱. مقادیر آماره‌های توصیفی در تکرارهای مختلف «دلفی»

شماره تکرار دلفی	تعداد اعضای هیئت‌رئیس	میانه	ضریب کندال
۱	۲۳	۴	-
۲	۲۳	۴	۰/۲۷۳
۳	۲۳	۴	۰/۵۳۵

#### ۴-۱. نتایج به‌دست‌آمده از تکرارهای مختلف «دلفی»

در مرحله اول «دلفی» ۱۶ مؤلفه از مدل‌های مطرح کسب‌وکار انتفاعی دنیا استخراج شد و از اعضای هیئت‌رئیس درخواست گردید ضمن مطالعه آن‌ها، مؤلفه‌های جدید بومی را که از نظر ایشان باید در طراحی مدل کسب‌وکار پژوهشگاه‌های دولتی مورد استفاده قرار گیرد، به این مؤلفه‌ها اضافه کنند. جدول ۲، تصویری از مؤلفه‌های به‌دست‌آمده از

1. Shannon entropy

مرحله اول روش «دلفی» ارائه می‌کند.

جدول ۲. شرح مؤلفه‌های استخراج‌شده از ادبیات موضوعی و مؤلفه‌های پیشنهادی از طرف اعضای هیئت‌رئسه

شماره	شرح عامل	منبع	شماره	شرح عامل	منبع
۱	ارزیابی کسب و کار	(Goldsmith 2006)	۲	جریان‌های درآمدی	(Osterwalder & Pigneur 2010)
۳	امکان‌سنجی اقتصادی	(Goldsmith 2006)	۴	منابع کلیدی	(Osterwalder & Pigneur 2010)
۵	مأموریت سازمان	(Porter 2010)	۶	فعالیت‌های کلیدی	(Osterwalder & Pigneur 2010)
۷	نگاه به رقبا و سازمان‌های همتراز	(Dimitrov et al. 2007)	۸	مشارکت‌های کلیدی	(Osterwalder & Pigneur 2010)
۹	پژوهش و توسعه همراه با کاربر	(Lee et al. 2010)	۱۰	ساختار هزینه	(Osterwalder & Pigneur 2010)
۱۱	ایجاد زیرساخت‌های محیطی	(Le et al. 2010)	۱۲	قیمت‌گذاری منابع و محصولات	(Dimitrov et al. 2007)
۱۳	بخش‌های مشتری	(Osterwalder & Pigneur 2010)	۱۴	کانال	(Osterwalder & Pigneur 2010)
۱۵	ارزش‌های پیشنهادی	(Osterwalder & Pigneur 2010)	۱۶	مسائل قانونی و حقوقی به‌ویژه کپی‌رایت	اعضای هیئت‌رئسه
۱۷	آگاهی از آخرین وضعیت اعضای هیئت‌رئسه پیشرفت فناوری و تولید		۱۸	برندی که سازمان پژوهشی از خود ایجاد کرده است	اعضای هیئت‌رئسه
۱۹	آگاهی از نیازهای جدید	اعضای هیئت‌رئسه	۲۰	قانون‌گذاری	اعضای هیئت‌رئسه
۲۱	فناوری اطلاعات	اعضای هیئت‌رئسه			

در دور دوم پرسشنامه‌ای حاوی ۲۱ مؤلفه خروجی از دور اول تنظیم گردید و از اعضای هیئت‌رئسه خواسته شد که آن‌ها را بر اساس میزان اهمیت در یک طیف ۵ امتیازی امتیازدهی کنند. در این مرحله از «دلفی» مؤلفه‌هایی که میانگین امتیازات آن‌ها از میانه کل امتیازات داده‌شده (۴) به این ۲۱ مؤلفه کمتر بود، حذف شدند. در نهایت، ۱۶ مؤلفه که دارای بیشترین اهمیت بودند، برای امتیازدهی به دور سوم «دلفی» منتقل گردیدند. مقدار ضریب «کندال» برای ۱۶ مؤلفه به‌دست آمده برابر ۰/۲۷۳ بود که مقدار به‌دست آمده نشان‌دهنده عدم اجماع بین اعضای هیئت‌رئسه و لزوم ادامه فرایند «دلفی» بود. در دور

سوم «دلفی» نتایج رتبه‌بندی ۱۶ مؤلفه خروجی دور دوم به اعضای هیئت‌رئیس‌ه ارائه و از آن‌ها خواسته شد بار دیگر این ۱۶ مؤلفه را امتیازدهی کنند. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها با حذف مؤلفه‌هایی که میانگین امتیاز متعلق به آن‌ها از میانه کل داده‌های این دور (۴) کمتر بود، ۱۰ مؤلفه دارای بیشترین امتیاز به‌عنوان خروجی فرایند «دلفی» انتخاب شدند. نتایج ناشی از محاسبه ضریب «کنندال» برابر ۰/۵۳۵ بود که نشان‌دهنده اجماعی قابل قبول بین اعضای هیئت‌رئیس‌ه بود. جدول ۲، نتایج به‌دست آمده از تکرارهای دوم و سوم دلفی را نشان می‌دهد. مؤلفه‌های به‌دست آمده از فرایند «دلفی» با استفاده از آنتروپی «شانون» رتبه‌بندی شدند. جدول ۳، نتایج رتبه‌بندی مؤلفه‌ها با استفاده از آنتروپی «شانون» را به‌طور خلاصه به نمایش می‌گذارد.

جدول ۲. خلاصه تکرار دوم و سوم «دلفی»

شرح مؤلفه	مؤلفه‌های راه‌یافته به دور سوم دلفی	مؤلفه‌های خروجی از دور سوم دلفی
۱ ارزیابی کسب‌وکار	*	*
۲ جریان‌های درآمدی	*	*
۳ امکان‌سنجی اقتصادی	*	*
۴ منابع کلیدی	*	*
۵ مأموریت سازمان	*	*
۶ فعالیت‌های کلیدی	*	*
۷ نگاه به رقبا و سازمان‌های هم‌تراز	*	*
۸ مشارکت‌های کلیدی	*	*
۹ پژوهش و توسعه همراه با کاربر	*	*
۱۰ ساختار هزینه	*	*
۱۱ ایجاد زیرساخت‌های محیطی	*	*
۱۲ قیمت‌گذاری منابع و محصولات	*	*
۱۳ بخش‌بندی افراد ذینفع	*	*
۱۴ کانال	*	*
۱۵ ارزش پیشنهادی	*	*

شرح مؤلفه	مؤلفه‌های راه‌یافته به دور سوم دلفی	مؤلفه‌های خروجی از دور سوم دلفی
۱۶ مسائل قانونی و حقوقی به‌ویژه کپی‌رایت	*	*
۱۷ آگاهی از آخرین وضعیت پیشرفت فناوری و تولید	*	*
۱۸ برندی که سازمان پژوهشی از خود ایجاد کرده است	*	*
۱۹ آگاهی از نیازهای جدید	*	*
۲۰ قانون‌گذاری		
۲۱ فناوری اطلاعات	*	

جدول ۳. رتبه‌بندی به‌دست‌آمده از آنتروپی «شانون»

رتبب اهمیت	عنوان مؤلفه
۱	آگاهی از نیازهای جدید
۲	ارزش‌های پیشنهادی
۳	جریان‌های درآمدی
۴	آگاهی از آخرین وضعیت پیشرفت فناوری و تولید
۵	ساختار هزینه
۶	ارزیابی کسب‌وکار
۷	منابع کلیدی
۸	فعالیت‌های کلیدی
۹	بخش‌بندی افراد ذی‌نفع
۱۰	امکان‌سنجی اقتصادی

### ۵. نتیجه‌گیری

از مطالعه و بررسی مؤلفه‌های معرفی‌شده برای مدل کسب‌وکار اجتماعی پژوهشگاه‌های دولتی می‌توان دریافت که تنها دو مؤلفه «آگاهی از نیازهای جدید قبل از انجام پژوهش» و «آگاهی از آخرین وضعیت فناوری» به‌عنوان سرمؤلفه‌های جدید برای مدل کسب‌وکار اجتماعی پژوهشگاه‌های دولتی معرفی شد. ۸ مؤلفه دیگر این مدل با مؤلفه‌های مدل‌های کسب‌وکار انتفاعی مشترک است.

از بررسی متون و ادبیات حوزه مدل‌های کسب‌وکار و غوطه‌وری پژوهشگران در فرایند و یافته‌های پژوهش چنین برداشت می‌شود که برخی از این مؤلفه‌ها همانند منابع کلیدی، فعالیت‌های کلیدی، ارزیابی کسب‌وکار، امکان‌سنجی اقتصادی، ساختار هزینه، آگاهی از نیازهای جدید و آگاهی از آخرین وضعیت فناوری نقش پشتیبانی از سه مؤلفه دیگر مدل (ارزش پیشنهادی، جریان درآمدی و بخش‌بندی افراد ذی‌نفع) را بازی می‌کنند. همچنین، این مدل از نظر دربرداشتن مؤلفه‌های ارزش پیشنهادی، جریان درآمدی و بخش‌بندی افراد ذی‌نفع برای تعیین نحوه تحویل ارزش به آن‌ها با اغلب مدل‌های کسب‌وکار انتفاعی مطرح دنیا شباهت دارد. به این معنا که این سه جزء شامل نحوه تحویل ارزش به افراد ذی‌نفع (بخش‌بندی مشتریان)، نحوه سازمان‌دهی سازمان برای خلق ارزش (ارزش پیشنهادی) که قلب تمامی مدل‌های کسب‌وکار است و نحوه کسب درآمد از ارزش ایجادشده (جریان درآمدی) که شریان‌های این قلب را تشکیل می‌دهد، از ادبیات اغلب مدل‌های کسب‌وکار انتفاعی و سنتی وارد کسب‌وکار اجتماعی شده است و از قابلیت به کارگیری در فضای پژوهشگاه‌های دولتی برخوردار است. اما، آنچه مهم است نوآوری در خلق ارزش و ایجاد جریان درآمدی است.

آنچه از بررسی ادبیات و تجربیات حوزه مدل‌های کسب‌وکار اجتماعی برمی‌آید، به تفاوت بین نحوه خلق ارزش و نحوه کسب درآمد در یک کسب‌وکار اجتماعی با سازمان‌های انتفاعی معمول اشاره دارد. لذا، امکان به کار گرفته شدن تعدادی از مؤلفه‌های مدل‌های کسب‌وکار انتفاعی در این نوع از مدل کسب‌وکار نمی‌تواند لزوماً به معنای امکان استفاده از روش‌های مرسوم خلق ارزش و کسب درآمد بخش انتفاعی در مدل کسب‌وکار اجتماعی باشد، چرا که ارزش ارائه‌شده در یک کسب‌وکار اجتماعی که می‌تواند کسب‌وکار پژوهشگاه‌های دولتی را شامل شود، از یک بُعد اجتماعی برخوردار است که در ارزش ارائه‌شده توسط کسب‌وکارهای انتفاعی وجود ندارد.

## ۶. پیشنهاد‌های اجرایی و پژوهشی آن

◇ به‌منظور کنترل عوامل تأثیرگذار و بررسی تأثیر عوامل زمینه‌ای توصیه می‌گردد پژوهشی در این راستا در سایر پژوهشگاه‌ها و سازمان‌های پژوهشی با زمینه‌های مختلف و متفاوت، با استفاده از روش‌های بررسی عمیق‌تر همچون مطالعات موردی انجام گیرد؛



- ◇ پیشنهاد می‌گردد پژوهش‌هایی در زمینه طراحی مدل کسب و کار برای پژوهشگاه‌ها با توجه به برنامه‌ریزی راهبردی آن‌ها انجام گیرد؛
- ◇ پیشنهاد می‌گردد طراحی مدل کسب و کار در سایر سازمان‌های دولتی نیز مورد بررسی و پژوهش قرار گیرد و از یافته‌های آن به منظور بهبود عملکرد و چابک‌سازی آن‌ها استفاده شود؛
- ◇ پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های بعدی به ارتباط بین ساختار، درصد نیروی دانشی و جنبش منابع انسانی مرکز با تغییرات جریان درآمدی مدل کسب و کار پرداخته شود؛
- ◇ پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی به روش‌های پیاده‌سازی مدل کسب و کار لوازم و ابزارهای پیاده‌سازی کارا و بهینه آن پرداخته شود؛
- ◇ پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی مشابه، به منظور غوطه‌وری بیشتر پژوهشگر در مسئله پژوهش و دسترسی به اطلاعاتی عمیق‌تر، از روش‌های دیگری مثل مصاحبه استفاده شود.

#### ۷. محدودیت‌های پژوهش

- ◇ در ارتباط با نتایج به دست آمده، در تعمیم‌پذیری نتایج، به دلیل استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند در دسترس باید با احتیاط عمل شود. هرچند که نمونه انتخاب شده از جامعه مورد نظر در این پژوهش مشکل از خبرگانی است که کاملاً به این مسئله اشراف داشته‌اند، اما استفاده از نظرات سایر خبرگان با استفاده از روش‌های نمونه‌گیری که از قابلیت تعمیم‌پذیری بالاتری برخوردار باشند، توصیه می‌شود. باید توجه داشت که انجام این کار نیازمند صرف وقت و انرژی بسیار زیادی است که قابل انجام در مدت زمانی کوتاه نیست. لذا، پژوهش انجام شده صرفاً گامی آغازین در به کارگیری مفاهیم نوین حیطه کسب و کار و بومی‌سازی آن‌ها در پژوهشگاه‌های دولتی ایران است؛
- ◇ از آنجا که در این پژوهش از روش «دلفی» استفاده شده، نتایج به دست آمده بر قضاوت اعضاء هیئت‌رئسه استوار است. با این وجود، افراد بسیاری در کشور بودند که صلاحیت عضویت در این هیئت‌رئسه را داشتند که به دلیل عدم تمایل و یا نداشتن وقت، امکان همکاری آنان در این پژوهش فراهم نگردید.

## فهرست منابع

- دانایی‌فرد، حسن، مهدی الوانی، و عادل آذر. ۱۳۸۸. روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت، رویکردی جامع. تهران: انتشارات اشراقی - صفار.
- سرمد، زهره، عباس بازرگان، و الهه حجازی. ۱۳۸۵. روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. تهران: آگاه.
- عظیمی، ناصرعلی، و سجاد برخوردار. ۱۳۸۹. شناسایی بنیان‌های اقتصاد دانش‌بنیاد. تهران: مرکز پژوهش‌های سیاست علمی کشور.
- Afuah, A. 2004. *Business models: A strategic management approach*. New York: Irwin/McGraw-Hill.
- \_\_\_\_\_, and C. L. Tucci. 2001. *Internet business models and strategies: Text and cases*. New York: McGraw-Hill.
- Alter, S. K. 2006. Social enterprise models and their mission and money relationship. In A. Nicholls (Ed.), *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change*. Oxford: Oxford University Press.
- Amit, R., and C. Zott. 2001. Value creation in e-business. *Strategic Management Journal* 22: 493-520.
- Applegate, L. M. 2000. *E—Business Models: Making Sense of the Internet Business Landscape. Information Technology and the Future Enterprise: New Models for Managers*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?. *Entrepreneurship theory and practice*, 30 (1), 1-22.
- Brousseau, E., & T. Penard. 2006. The economics of digital business models: A framework for analyzing the economics of platforms. *Review of Network Economics* 6 (2): 81-110.
- Chesbrough, H. 2010. Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning* 43 (2-3): 354–363. <http://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>.
- Clark, C., & S. Ucak. 2006. *RISE for-profit social entrepreneur report: Balancing markets and values*. Illinois: University of Illinois.
- Cooper, R. G. 1983. A process model for industrial new product development. *IEEE Transactions on Engineering Management* (1): 2-11.
- Dees, J. G. 2001. The meaning of social entrepreneurship. [http://www.caseatduke.org/documents/dees\\_sedef.pdf](http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf). (accessed Feb. 7, 2008)
- Dillman, D. A. 2000. *Mail and internet surveys: The tailored design method* (vol. 2). New York: Wiley.
- Dimitrov, M., A. Simov, S. Stein, & M. Konstantinov. 2007. A BPMP based semantic business process modelling environment. In *Proceedings of the Workshop on Semantic Business Process and Product Lifecycle Management (SBPM-2007)* (Vol. 251, pp. 1613-0073).
- Dubosson-Torbay, M., A. Osterwalder, & Y. Pigneur. 2002. E-business model design, classification, and measurements. *Thunderbird International Business Review* 44 (1): 5-23.
- George, G., & A. Bock. 2009. *The business model in practice and its implications for entrepreneurship research*. London: Working paper, Imperial College.
- Goldsmith, H. R. 2003. Model of Commercialization. ArFansas Small Business and Technology Development Center, available from: [http://asbdc.uial.edu/technology/commercialization/the\\_model.asp](http://asbdc.uial.edu/technology/commercialization/the_model.asp). (accessed 2015.07.08).
- Haug, H. 2006. Social enterprise: beyond economic outcomes and individual returns. In *Social entrepreneurship*. Palgrave Macmillan UK. (pp. 180-205).
- Hockerts, K. 2006a. CafeDirect: fair trade as social entrepreneurship. In F. Perrini (Ed.), *The new*

- social entrepre- neurship: What awaits social entrepreneurial ventures*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd. (pp. 192–209).
- \_\_\_\_\_. 2006b. Entrepreneurial opportunity in social purpose business ventures. In J. Mair, J. Robinson, & K. Hockerts (Eds.), *Social entrepreneurship*. Basingstoke: Palgrave MacMillan. (pp. 142–154).
- Lee, S., G. Park, B. Yoon, & J. Park. 2010. Open innovation in SMEs—An intermediated network model. *Research policy* 39 (2): 290-300.
- Mahadevan, B. 2000. Business models for Internet-based e-commerce: An anatomy. *California Management Review* 42 (4): 55-69.
- Mair, J., and I. Marti. 2006. Social entrepreneurship research: a source of explanation prediction and delight. *Journal of world Business* 41 (1): 36-44.
- Mason, K., & S. Mouzas. 2012. Flexible business models. *European Journal of Marketing* 46 (10): 1340–1367. <http://doi.org/10.1108/03090561211248062>. (accessed 2015.08.14).
- Meyskens M., C. Robb-Post, A. J. Stamp, L. A. Carsrud, & D. P. Reynolds. 2010. Social Ventures from a Resource-Based Perspective: An Exploratory Study Assessing Global Ashoka Fellows. *Entrepreneurship theory and practice* 34 (4): 661-680.
- Morris, M., M. Schindehutte, & J. Allen. 2005. The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58:726-35.
- OECD. 2006. *Main science and technology indicators, 2006*. Paris: Directorate for science, technology and industry, Organization for economic development.
- Okoli, C., & S. D. Pawlowski. 2004. The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications. *Information & management* 42 (1): 15-29.
- Osterwalder, A. 2004. The business model ontology: A proposition in a design science approach  
 \_\_\_\_\_ & Y. Pigneur. 2010. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken: John Wiley & sons.
- \_\_\_\_\_, & C. L. Tucci. 2005. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept," *Communications of the Association for Information Systems*: Vol. 16, Article 1. Available at: <http://aisel.aisnet.org/cais/vol16/iss1/1>. (accessed 2015.07.06).
- Porter, M. E. 2010. What is value in health care? *New England Journal of Medicine* 363 (26): 2477-2481.
- Pries, F. and P. Guild. 2011. Commercializing inventions resulting from university research: Analyzing the impact of technology characteristics on subsequent business models. *Technovation* 31 (4): 151-160.
- Rothwell, R. 1992. Successful industrial innovation: critical factors for the 1990s. *R&d Management* 22 (3): 221-240.
- Seelos, C., & J. Mair. 2007. Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: A strategic view. *Academy of Management Perspectives* 21: 49-63.
- Shane, S. 2004. Encouraging university entrepreneurship? The effect of the Bayh-Dole Act on university patenting in the United States. *Journal of Business Venturing* 19 (1): 127–151.
- Stewart W. D., and Q. Zhao. 2000. Internet Marketing, Business Models, and Public Policy. *Journal of Public Policy & Marketing* 19 (2): 287-296.
- Teece, D. J. 2010. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning* 43: 172-194.
- Thompson, J., G. Alvy, & A. Lees. 2000. Social entrepreneurship-a new look at the people and the potential. *Management decision* 38 (5): 328-338.
- Timmers, P. 1998. Business models for electronic markets. *Electronic Markets* 8 (2): 3-8.
- Weill, P., & M. R. Vitale. 2001. *Place to space: Migrating to e-business models*. Boston: Harvard

Business School.

Yunus, M., B. Moingeon, & L. Lehmann-Ortega. 2010. Building social business models: Lessons from the grameen experience. *Long Range Planning* 43 (2-3): 308-325. <http://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.005> (accessed 2015.08.09).

Zott, C., R. Amit, & L. Massa. 2011. The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management* 37 (4): 1019-1042. <http://doi.org/10.1177/0149206311406265> (accessed 2015.06.08).

#### حمید کاظمی

متولد سال ۱۳۴۶، دارای مدرک تحصیلی دکتری در رشته مدیریت بازرگانی از دانشگاه علامه طباطبایی است. ایشان هم‌اکنون استادیار گروه اقتصاد علم مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور است. مدل‌های کسب و کار، تجاری‌سازی نوآوری و سیاست‌گذاری فناوری از جمله علایق پژوهشی وی است.



#### فریده بهرامی

متولد سال ۱۳۷۰، دانشجوی دکتری رشته مدیریت تکنولوژی در دانشگاه تهران است. او هم‌اکنون با مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور و پژوهشگاه ارتباطات و فناوری اطلاعات همکاری پژوهشی دارد. مدل‌های کسب و کار انتقال فناوری غیررسمی و پیچیدگی اقتصادی از جمله علایق پژوهشی وی است.

