

Changing the Business Model of Startups through a Business Model Theme-Based Approach

Mohammad Taghi Taghavifard 

Professor, Department of Information Technology and Operations Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Payam Hanafizadeh 

Professor, Department of Information Technology and Operations Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Saeedeh Mehri 

PhD student in Information Technology Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Iman Raeesi Vanani 

Associate Professor, Department of Information Technology and Operations Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Abstract

Business model change in startups is essential for adapting to evolving market demands and increasing competitiveness, playing a critical role in their success. However, most research related to business model change has mainly focused on established firms. To address this research gap, the present study provides a framework that contributes to understanding the role of design themes in startup business model changes. In this study, a systematic literature review was used to analyze theoretical foundations and prior researches. After defining the research question, designing a search strategy, and applying screening criteria, 95 articles

– Corresponding Author: taghavifard@atu.ac.ir

How to Cite: Taghavifard, M. T., Hanafizadeh, P., Mehri, S., Raeesi Vanani, I. (2025). Changing the Business Model of Startups through a Business Model Theme-Based Approach, *Journal of Business Intelligence Management Studies*, 13(52), 231-270. DOI: 10.22054/ims.2025.83760.2562

published between 2000 and 2024 were reviewed. In the first stage, a conceptual model was developed to analyze the dimensions of business model change by reviewing theoretical foundations and prior researches. This model was then refined through inductive-deductive thematic analysis, using evidence from empirical articles and case studies. The identified themes—novelty, efficiency, lock-in, complementarity, and adaptability—were examined across four main dimensions of business model change: content, structure, governance, and stream. The findings showed these themes interact synergistically and contribute to competitive advantage and business sustainability. The research results suggest that these five overarching themes provide a suitable framework for understanding and managing business model change in startups.

1. Introduction

In recent years, the topic of entrepreneurship and startups has attracted significant attention and has emerged as a key driver of economic growth. The business model of startups plays a fundamental role in this process, serving as a mechanism for exploiting entrepreneurial opportunities and creating value (Amit & Zott, 2001; George & Bock, 2011; Guo et al., 2020). However, one of the key characteristics of the startup and entrepreneurial environment is high uncertainty, which static business models are unable to effectively address (Demil & Lecocq, 2010). Accordingly, the main objective of this research is to develop a framework for changing the business models of digital startups and to offer practical insights for entrepreneurs. To explore the dynamics of startup business model change, this study addresses the following key research question:

Research Question

≠ How do startup business models evolve, and which business model themes drive this change?

To answer this question, a conceptual framework was developed based on the business model structure proposed by Amit and Zott (2001) and the business model innovation framework proposed by Spieth and Schneider (2016).

2. Literature Review

The existing literature on business model change follows two major approaches: the evolutionary approach and the theme-based approach (Guo et al., 2020).

2.1. Evolutionary Approach to Business Models

From an evolutionary approach, the business model of the startup changes and evolves in a dynamic manner through flexibility (Bock et al., 2012), experimentation (Andries et al., 2013), and trial-and-error learning (Chesbrough, 2010; Sosna et al., 2010). This approach draws upon methodologies such as the Lean Startup (Ries, 2011) and Customer Development (Blank, 2013), which suggest that business models evolve through iterative testing and customer feedback. Studies based on this approach show that incremental and continuous changes in business models require careful attention to the firm's internal resources and competencies, as explained by the resource-based view (RBV) and dynamic capabilities theory (Schneider & Spieth, 2013).

2.2. Theme-Based Approach to Business Models

The theme-based approach focuses on using specific themes to structure business models and value creation. The four conventional themes are novelty, efficiency, lock-in, and complementarity (Amit & Zott, 2001, 2012; Kulins et al., 2016; Pati et al., 2018):

- ≠ Novelty: Refers to innovation in products or services or underlying resources and capabilities.
- ≠ Efficiency: Focuses on cost optimization and resource utilization.
- ≠ Lock-in: Helps strengthen long-term relationships with customers and partners.
- ≠ Complementarity: Enhances synergies among different value propositions.

Recent studies (Zott & Amit, 2007; Ojala, 2016; Costa & Haftor, 2021) have demonstrated the effectiveness of this approach in fostering strategic entrepreneurship, allowing startups to integrate external opportunities with internal capabilities for sustained growth.

2.3. Research Gap and Initial Conceptual Model

Business model change research has primarily focused on established firms (Achtenhagen et al., 2013; Bohnsack et al., 2014), while business model change in startups - a broadly defined type of organization with limited resources, high uncertainty, flexibility, and differences in value creation sources - has been less examined in the academic literature (Kesting & Günzel-Jensen, 2015; Guckenbiehl & Corral de Zubielqui, 2022). Amit and Zott (2001) recommend more research on the dynamics of business model themes, a gap reiterated by Randhawa et al. (2020). In this study, based on the business model structure by Amit and Zott (2001) and the stream dimension of Spieth and Schneider (2016), we analyze startup business model change themes across four dimensions: *content*, *structure*, *governance*, and *stream*.

3. Methodology

This study adopts an inductive–deductive approach and conducts a systematic literature review on startup business model change. The review process adhered to Tranfield et al.'s (2003) framework: planning the review; conducting the review; analyzing the findings. The articles included in the literature review were from articles published between 2000–2024 and they were retrieved from the Scopus and Web of Science databases. Initial output of 197 articles were ultimately reduced to 95 articles for in-depth review after duplicates and irrelevant articles were removed. To identify core concepts and themes related to business model change, the data were coded and analyzed using *ATLAS.ti* software.

4. Results

Thematic analysis using the theme network tool led to the identification of five primary themes: *novelty*, *efficiency*, *lock-in*, *complementarity*, and *adaptability*. Each of these themes represents business model change in four dimensions: *content*, *structure*, *governance*, and *stream* (see Table 1)

Table 1. Final Framework of Startup Business Model Change Based on Business Model Design Themes

Dimensions		Novelty	Efficiency	Lock-In	Complementarity	Adaptability
Content	Products, services, information, or value propositions	✓	✓	✓	✓	✓
	Resources and assets	✓	✓		✓	✓
	Capabilities and competencies	✓			✓	✓
Structure	Customer segments and their relations	✓				✓
	Participants and their relations	✓			✓	✓
	Communication mechanisms	✓	✓	✓	✓	✓
Governance	Controllers	✓			✓	
	Formal and legal structure					✓
	Incentives	✓		✓		
Stream	Revenue streams	✓			✓	✓
	Cost structures	✓	✓			✓
	Investment structures	✓				✓

5. Discussion

The framework proposed in this study introduces an additional dimension—*stream*—which extends the three-dimensional concept outlined by Amit and Zott (2001): *content*, *structure*, and *governance*. Furthermore, the inclusion of *adaptability*, which is not present in Amit and Zott's model, is a significant innovation. Supported by Sharma et al.'s (2016) model, this framework integrates adaptability into a unified business model design, addressing dynamic environments and emerging market challenges beyond operational management.

6. Conclusion

This study offers two important contributions to the literature by providing a new conceptual framework for startup business model change (Table 1). First, in addition to the four conventional business model themes (*novelty*, *efficiency*, *lock-in*, *complementarity*), the *adaptability* theme is introduced to demonstrate the importance of

adaptability in changing and evolving business models. Second, this study provides new insights into how business models change by adding the *stream* alongside the *content*, *structure*, and *governance* dimensions.

Keywords: Startup, Business Model Change, Business Model Design Themes.





تغییر مدل کسب و کار استارت‌آپ‌ها از طریق رویکرد مبتنی بر الگو مدل کسب و کار

استاد گروه مدیریت فناوری اطلاعات و عملیات، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

محمد تقی تقوی فرد 

استاد گروه مدیریت فناوری اطلاعات و عملیات، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

پیام حنفی زاده 

دانشجوی دکتری مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

سعیده مهری  *

دانشیار گروه مدیریت فناوری اطلاعات و عملیات، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

ایمان رئیسی وانانی 

چکیده

تغییر مدل کسب و کار استارت‌آپ‌ها برای تطبیق با نیازهای متغیر بازار و افزایش رقابت‌پذیری ضروری است، اما بیشتر مطالعات پیشین بر شرکت‌های مستقر متمرکز بوده‌اند. همچنین برخلاف مطالعات پیشین که بیشتر به عوامل تأثیرگذار بر نوآوری مدل کسب و کار پرداخته‌اند، این پژوهش به‌طور ویژه بر فرآیند تغییر مدل کسب و کار مبتنی بر الگوهای مدل کسب و کار تمرکز دارد. در جهت برطرف کردن این شکاف علمی، هدف این مطالعه ارائه چارچوبی برای درک بهتر تغییر مدل کسب و کار استارت‌آپ‌ها بود. برای تحقق این هدف، از روش مرور نظام‌مند استفاده شد و پس از تعیین سؤال پژوهش، استراتژی جست‌وجو و غربالگری، ۹۵ مقاله معتبر منتشرشده بین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۴ مورد تحلیل قرار گرفت. در ابتدا، چارچوب مفهومی اولیه بر اساس ادبیات نظری شکل گرفت و سپس با استفاده از تحلیل مضمون قیاسی-استقرایی توسعه داده شد. مضامین فراگیر شناسایی‌شده شامل تازگی، کارایی، قفل درونی، مکملی و انطباق بودند که در چهار بعد تغییر مدل کسب و کار شامل محتوا، ساختار، حاکمیت و جریان تحلیل شدند. هر یک از این مضامین

مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت فناوری اطلاعات دانشگاه علامه طباطبائی است.

* نویسنده مسئول: taghavifard@atu.ac.ir

شامل مضامین پایه مختلف هستند که نشانگر نحوه تغییر اجزای مدل کسب و کار استارت‌آپ‌ها هستند. این پژوهش با شناسایی الگوی جدید «انطباق» در کنار چهار الگوی متداول (نازگی، کارایی، قفل درونی و مکملی) و افزودن بعد «جریان» به ابعاد سه‌گانه محتوا، ساختار، حاکمیت، نوآوری مدل کسب و کار استارت‌آپ‌ها را از منظر گسترده‌تری بررسی می‌کند. نتایج نشان داد که این مضامین به صورت هم‌افزا عمل کرده و نقش اساسی در ایجاد مزیت رقابتی و پایداری کسب و کار ایفا می‌کنند.

کلیدواژه‌ها: استارت‌آپ، تغییر مدل کسب و کار، الگوهای طراحی مدل کسب و کار.



مقدمه

در سال‌های اخیر، استارت‌آپ‌ها به عنوان موتور رشد اقتصادی، توجه بسیاری از محققان را به خود جلب کرده‌اند (Silva et al., 2020). استارت‌آپ‌ها برای دستیابی به مدل کسب و کار تکرارپذیر و مقیاس‌پذیر شکل می‌گیرند، اما محیط پر از عدم قطعیت آن‌ها را ناگزیر به تغییر و تطبیق مداوم مدل کسب و کارشان می‌کند. مدل کسب و کار استارت‌آپ‌ها به عنوان سازوکار خلق ارزش و بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینی نقشی اساسی در موفقیت آن‌ها دارد (Amit & Zott, 2001; George & Bock, 2011; Guo et al., 2020). اما پویایی بالای محیطی موجب می‌شود مدل‌های ایستا کارایی لازم را نداشته باشند (Demil & Lecocq, 2010). عامل کلیدی برای موفقیت و بقای استارت‌آپ‌ها در محیط‌های پویای امروزی، نوآوری و تغییر مدل کسب و کار است (Luo & Bai, 2021; Guo et al., 2022; Guckenbiehl et al., 2024).

با توجه به اهمیت این موضوع، هدف اصلی این پژوهش، توسعه چارچوبی برای تغییر مدل کسب و کار استارت‌آپ‌ها و ارائه راهکارهایی برای کارآفرینان و متخصصان این حوزه در جهت توسعه مدل کسب و کار است. در حقیقت این مقاله مروری به دنبال پاسخ دادن به سؤال تحقیق زیر است:

۱. مدل کسب و کار استارت‌آپ‌ها چگونه تغییر می‌کند و کدام الگوهای مدل کسب و کار بکار برده می‌شود؟ (شناسایی الگوهای تغییر مدل کسب و کار)

برای پاسخ به پرسش تحقیق با مرور ادبیات، چارچوب مفهومی برای تغییر مدل کسب و کار استارت‌آپ‌ها توسعه داده شده است. در این چارچوب از مدل منابع خلق ارزش آمیت و زوت^۱ (۲۰۰۱) و ابعاد نوآوری مدل کسب و کار (Spieth & Schneider, 2016) استفاده شده است. این پژوهش با ارائه یک چارچوب مفهومی جدید برای تغییر مدل کسب و کار استارت‌آپ‌ها، دو نوآوری اصلی دارد. نخست، علاوه بر چهار الگوی رایج مدل کسب و کار (تازگی، کارایی، قفل درونی و مکملی)، الگوی *انطباق* به عنوان

1. Amit and Zott

الگوی جدید برای نشان دادن نقش انعطاف پذیری در تغییر مدل کسب و کار معرفی شده است. دوم، این پژوهش **بعد جریان** را در کنار محتوا، ساختار و حاکمیت جهت تحلیل الگوها بررسی می کند. این مشارکت ها درک بهتری از تغییر مدل کسب و کار در استارت آپ ها ارائه می دهد. این پژوهش علاوه بر ارائه چارچوبی نظری، از نظر عملی نیز برای مراکز رشد، شتاب دهنده ها و سرمایه گذاران خطرپذیر مفید است، زیرا به آن ها در مدیریت، بهینه سازی و هدایت مؤثر مدل های کسب و کار استارت آپ ها کمک می کند. ساختار مقاله به این صورت سازمان دهی شده است: پس از مرور پیشینه پژوهش، در بخش سوم، روش تحقیق توضیح داده شده است. در بخش چهارم، یافته های پژوهش ارائه شده و در نهایت، در بخش بحث و نتیجه گیری، چارچوب پیشنهادی تغییر مدل کسب و کار استارت آپ ها معرفی و با مدل های قبلی مقایسه شده است. همچنین، محدودیت های پژوهش و پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی ارائه شده است.

پیشینه پژوهش

دو جریان مطالعاتی متفاوت در ادبیات در مورد طراحی مدل کسب و کار استارت آپ ها وجود دارد: رویکرد تکاملی^۱ و رویکرد مبتنی بر الگو^۲ (Guo et al., 2020). در ادامه این دو رویکرد توضیح داده شده و مطالعات پیشین بر اساس این دو رویکرد طبقه بندی شده و در جدول ۱ نشان داده شده است:

رویکرد تکاملی مدل کسب و کار:

بر اساس رویکرد تکاملی، مدل کسب و کار استارت آپ به صورت پویا از طریق انعطاف پذیری (Bock et al., 2012)، آزمایش^۳ (Andries et al., 2013) و به کار بردن آزمون و خطا^۴ (Chesbrough, 2010; Sosna et al., 2010) تغییر و تکامل می یابد. در این رویکرد

1. Evolutionary perspective
2. Thematic-based perspective
3. Experimentation
4. Trial-and-error learning

مطالعاتی از روش‌های استارت‌آپ ناب (Ries, 2011) و توسعه مشتری (Blank, 2013) از طریق آزمایش‌های مکرر و بازخورد گرفتن از مشتری در مورد محصول، محققین زیادی بهره برده‌اند. جریان مطالعاتی مبتنی بر دیدگاه تکاملی یعنی تغییرات جزئی و مستمر در مدل کسب و کار موجود یک شرکت در درجه اول مستلزم تمرکز یک شرکت بر استفاده از منابع و شایستگی‌های خود و همچنین توسعه آن‌ها است که اغلب توسط دیدگاه‌های مبتنی بر منبع^۱ و قابلیت‌های پویا^۲ تبیین شده‌اند (Schneider & Spieth, 2013).

از دیدگاه مبتنی بر منابع، منابع منحصربه‌فرد، کمیاب، غیرقابل تقلید و غیرقابل جایگزینی (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984; Penrose, 1995) را به عنوان منبع مزیت رقابتی و مبنایی برای طراحی و توسعه مدل کسب و کار مطرح می‌شود. همچنین از این دیدگاه، راه‌های جدید ترکیب منابع و قابلیت‌های موجود می‌تواند ارزشمند باشد (Newbert, 2008). دیدگاه مبتنی بر منبع را می‌توان در مورد استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های جدید که بقا و رشد آن‌ها به منابع بستگی دارد، نیز به کاربرد (Garnsey, 1998).

از دیدگاه قابلیت‌های پویا جهت دستیابی به مزیت رقابتی در محیط‌های در حال تغییر سریع، نیاز به توانایی شرکت برای یکپارچه‌سازی، ایجاد و پیکربندی مجدد منابع و قابلیت‌های سازمان است (Teece et al., 1997). تکامل مدل کسب و کار، برای پیکربندی ابزار مناسب برای ایجاد و کسب ارزش، مستلزم داشتن قابلیت‌های پویا است (Teece, 2014). نوآوری مدل کسب و کار را می‌توان به عنوان یک قابلیت پویا متمایز در نظر گرفت (Mezger, 2014). یک سازمان با قابلیت پویا قادر خواهد بود مدل کسب و کار جدید و اصلاح شده را به سرعت پیاده‌سازی، آزمایش و اصلاح کند (Teece, 2018).

رویکرد مبتنی بر الگو مدل کسب و کار

بر اساس رویکرد مبتنی بر الگو، جزئیات معماری مدل کسب و کار را می‌توان با بکاربردن یک یا چند الگو مدل کسب و کار پیکربندی و خلق ارزش نمود که منابع خلق ارزش را

1. Recourse-Based View (RBV)

2. Dynamic Capabilities View

توصیف می کنند. متداول ترین الگوهای طراحی، چهار الگوی تازگی^۱، قفل درونی^۲، مکمل بودن^۳ و کارایی^۴ هستند (Amit & Zott, 2001, 2012; Kulins et al., 2016; Pati et al., 2018; Zott & Amit, 2007, 2010). تازگی، مبتنی بر ارائه محصول یا خدمت نو و ایجاد روش های نو برای کسب و کار است. کارایی، مبتنی بر کاهش هزینه ها و افزایش کارایی است. مکملی، مبتنی بر روش های مختلف ارائه بسته ای از کالاها یا خدمات و استفاده از فعالیت ها یا منابع و قابلیت های مکمل است. قفل درونی، باعث تکرار خرید مشتری و حفظ و ارتقای روابط با شرکای راهبردی می شود.

دیدگاه کارآفرینی استراتژیک، مناسب تحقیق جریان های مطالعاتی مبتنی بر رویکرد الگو در مورد شرکت هایی است که در معرض عدم قطعیت هستند (Schneider & Spieth, 2013). دیدگاه کارآفرینی استراتژیک امکان در نظر گرفتن هم زمان موقعیت اولیه داخلی و فرصت های بیرونی یک شرکت را فراهم می کند (Schneider & Spieth, 2013). در این مطالعه از دیدگاه کارآفرینی استراتژیک، با پیروی از رویکرد مبتنی بر الگو، به موضوع تغییر مدل کسب و کار استارت آپ ها پرداخته شده است.

با توجه به ماهیت پویای اکوسیستم های استارت آپی، درک فرآیند تغییر مدل کسب و کار و الگوهای قابل استفاده در این مسیر از اهمیت بالایی برخوردار است. در حالی که مطالعات اخیر بیشتر به تأثیر متغیرهای مختلف مثل دانش یا شبکه های کارآفرینی بر نوآوری مدل کسب و کار استارت آپ ها پرداخته اند (Xu et al., 2024; Guckenbiehl et al., 2024)، این مطالعه متمرکز بر فرآیند تغییر و نوآوری مدل کسب و کار است.

تغییر مدل کسب و کار در استارت آپ ها به علت محدودیت منابع و قابلیت ها، عدم قطعیت بالا، ساختار ساده (Reymen et al., 2015; Jones & Giordano, 2021)، انعطاف پذیری و چابکی بالا، طول عمر محدود و تفاوت در منابع خلق ارزش (Bohnsack

3. Novelty

2. Lock-in

3. Complementarity

4. Efficiency

Guckenbiehl & Corral de (et al., 2014) با شرکت‌های مستقر متفاوت است (Zubielqui, 2022; Loon et al., 2020; Milei, 2022). مطالعات در مورد تغییر مدل کسب و کار بیشتر به شرکت‌های مستقر^۱ متمرکز شده (Achtenhagen et al., 2013; Bohnsack et al., 2014; Angelshaug et al., 2023; Haftor & Costa, 2023)، اما به تغییر مدل کسب و کار استارت‌آپ‌ها کمتر پرداخته شده است (Kesting & Günzel, 2015). همچنین آمیت و زوت خواستار تحقیقات بیشتر در مورد «پویایی تغییر الگوهای مدل کسب و کار» (۲۰۰۷، ص ۱۹۵) و «چگونگی تکامل مدل‌های کسب و کار» (۲۰۰۸، ص ۲۰) بودند و این شکاف توسط محققین اخیر نیز تکرار شده است (Randhawa et al., 2020; Spieth & Schneider, 2016). هدف از این مطالعه ارائه چارچوب تغییر مدل کسب و کار استارت‌آپ‌ها در جهت برطرف کردن این شکاف علمی در مورد استارت‌آپ‌ها است.

جدول ۱. مطالعات پیشین تغییر مدل کسب و کار استارت‌آپ‌ها به تفکیک رویکردهای تکاملی و مبتنی بر الگو

موضوع و نتیجه تحقیق	مبانی نظری	منبع	رویکرد
نشان دادند که شرکت‌ها با تغییرات داوطلبانه و ظاهرشونده (اضطراری) در سطح منابع و شایستگی‌ها، می‌توانند مدل کسب و کار خود را توسعه دهند.	مبتنی بر منبع	Demil & Lecocq, 2010	تکاملی
به بررسی عوامل تسریع و فعال‌کننده تغییر مدل کسب و کار پرداخته است.	قابلیت‌های پویا	Doz & Kosonen, 2010	
با ترکیب نظریه مبتنی بر منبع با تجزیه و تحلیل اکوسیستم، چگونگی تغییر مدل کسب و کار از طریق قرارگیری در اکوسیستم، تبادل منابع و بهره‌گیری از منابع و دارایی‌های مکمل با گذشت زمان را نشان می‌دهد.	مبتنی بر منبع	Lubik & Gamsey, 2016	
با تکیه بر ادبیات تفکر سیستمی، قابلیت‌های پویا و تکامل مدل کسب و کار با استفاده از تجزیه و تحلیل داده‌های مطالعه موردی، سه نوع قابلیت سازمانی تسهیل‌کننده تغییر و تکامل مدل کسب و کار را نشان می‌دهد.	قابلیت‌های پویا	(Velu, 2017)	
نشان می‌دهد که چگونه مفاهیمی مانند آزمایش و اعتبارسنجی و بازخورد مشتری نقش اساسی در جهت‌دهی مرحله اجرایی تغییر مدل کسب و کار	استارت‌آپ ناب	(Balocco et al., 2019)	

1. Incumbent

موضوع و نتیجه تحقیق	مبانی نظری	منبع	رویکرد
دارند			
از طریق مطالعه چند موردی روی سه استارتاپ دیجیتال با پلتفرم چند طرفه، چارچوب یکپارچه‌ای برای نشان دادن رابطه بین نوآوری مدل کسب و کار و رویکردهای استارتاپ ناب و توسعه چابک ارائه کرده است.	استارتاپ ناب	(Ghezzi & Cavallo, 2018)	
مطالعه بر روی ۴۸۱ استارتاپ در چین با تکیه بر نظریه سازمان‌دهی منابع، مدلی یکپارچه ارائه می‌دهد که تأثیر شبکه‌های کارآفرینی و اثرگرایی را بر نوآوری مدل کسب و کار موردبررسی قرار می‌دهد	مبتنی بر منبع	(Xu et al., 2024)	
به بررسی نقش منابع دانش خارجی در نوآوری مدل کسب و کار و مزیت رقابتی در استارتاپ‌ها می‌پردازد.	مبتنی بر منبع	(Guckenbiehl et al., 2024)	
نتایج حاصل از بررسی ۲۴۸ استارتاپ چین نشان می‌دهد که شبکه‌های کارآفرینی تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری در مدل کسب و کار دارند و این تأثیر از طریق دو فرآیند علیت گرایی و اثرگرایی میانجی‌گری می‌شود.		(Sha et al., 2024)	
این مقاله با ارائه چارچوبی برای درک عوامل تأثیرگذار بر نوآوری مدل کسب و کار دیجیتال، به ادبیات تحقیق در حوزه کارآفرینی بین‌المللی و نوآوری دیجیتال کمک می‌کند.	قابلیت‌های پویا	(Zahoor et al., 2023)	
با ارائه یک مدل مفهومی، تأثیر بریکولاز کارآفرینانه بر نوآوری مدل کسب و کار و عملکرد پایدار استارتاپ‌های دیجیتال را بررسی کرده و نقش تعدیل‌کننده اکوسیستم کارآفرینی دیجیتال را نشان داده است.	مبتنی بر منبع	(Liu et al., 2024)	
مطالعه موردی که نشان می‌دهد اصول اثرگذاری اولیه، منابع محدود و ضرورت پایداری، سه عامل کلیدی در شکل‌گیری نوآوری مدل کسب و کار این استارتاپ‌ها محسوب می‌شوند.	مبتنی بر منبع و قابلیت‌های پویا	(Roshan & Balodi, 2024)	
نقش یادگیری کارآفرینانه و قابلیت‌های دیجیتال را در نوآوری مدل کسب و کار در ۲۸۶ استارتاپ اینترنتی بررسی می‌کند.	مبتنی بر منبع و قابلیت‌های پویا	(Xiang et al., 2024)	
نشان می‌دهد که طراحی مدل کسب و کار مبتنی بر تازگی بر عملکرد شرکت‌های کارآفرینانه تأثیر مثبت می‌گذارد	الگو تازگی	(Zott & Amit 2007)	مبتنی بر الگو
از دیدگاه کارآفرینی استراتژیک و تئوری خلق فرصت ^۱ جهت توضیح	کارآفرینی	(Ojala, 2016)	

1. Opportunity creation theory

موضوع و نتیجه تحقیق	مبانی نظری	منبع	رویکرد
ایجاد و توسعه مدل کسب و کار توسط کارآفرین در شرایط همواره در حال تغییر و عدم قطعیت، استفاده کرده است	استراتژیک		
مطالعه تجربی که از الگو تازگی جهت بررسی تأثیر نوآوری مدل کسب و کار بر متغیرهای دیگر یا برعکس بهره برده	الگو تازگی	et al., Zhang (2018)	
مطالعه کمی بروی ۲۶۷ استارت‌آپ که نحوه تأثیر به کارگیری الگوهای تازگی و کارایی بر عملکرد رشد استارت‌آپ‌ها در طول زمان را نشان می‌دهد.	الگو تازگی و کارایی	(Balbonia et al., 2019)	
مطالعه تجربی که از الگو تازگی جهت بررسی تأثیر نوآوری مدل کسب و کار بر متغیرهای دیگر یا برعکس بهره برده	الگو تازگی	Anwar & Ali Shah, 2020; Ullah et al., 2021;	
چارچوب مفهومی ارائه شده با ارائه پیشنهادهایی در مورد تکامل مدل کسب و کار مشخص می‌کند شرکت‌ها با به کارگیری کدام یک از الگوهای مدل کسب و کار (تازگی، کارایی، قفل درونی و مکملی) و استراتژی‌های بازار محصول چگونه می‌توانند با ورود به یک صنعت و در واکنش به تقلید کنندگان، ارزش ایجاد کنند	الگو تازگی، کارایی، قفل درونی، مکملی	(Costa & Haftor, 2021)	
مطالعه تجربی که از الگو تازگی جهت بررسی تأثیر نوآوری مدل کسب و کار بر متغیرهای دیگر یا برعکس بهره برده	الگو تازگی	Lu & Yu, 2022; et al., 2022 Hou	
با استفاده از نظریه نهادی جدید، نقش مشروعیت خارجی را در تأثیر نوآوری مدل کسب و کار بر عملکرد استارت‌آپ‌ها بررسی می‌کند.	الگو تازگی و کارایی	Zhang et al., 2023	

شکل‌گیری چارچوب مفهومی اولیه

در چارچوب ارائه شده، جهت تبیین الگوهای مدل کسب و کار از چهار الگوی متداول مدل آمیت و زوت (۲۰۰۱) استفاده شده است. تعاریف مختلفی از مدل کسب و کار در ادبیات وجود دارد. به عنوان نمونه اینها رو ببینید (Zott, Amit, & Massa, 2011; Foss & Saebi, 2018). در این مطالعه از تعریف آمیت و زوت (۲۰۰۱) که در مطالعات تغییر مدل کسب و کار ارجاع بیشتری به آن شده، استفاده شده است. بر اساس آمیت و زوت (۲۰۰۱)، مدل کسب و کار «محتوا، ساختار و حاکمیت تراکنش‌ها به منظور خلق ارزش از طریق

بهره‌برداری از فرصت‌های کسب و کار» (آمیت و زوت، ۲۰۰۱، ص ۴۹۴-۴۹۵) است. مطابق این تعریف، محتوای^۱ تراکنش به محصولات، خدمات یا اطلاعاتی گفته می‌شود که در تراکنش مبادله می‌شوند. همچنین محتوا به منابع و قابلیت‌های لازم برای انجام تراکنش اشاره دارد. ساختار^۲ تراکنش به طرف‌های درگیر در تراکنش و چگونگی ارتباط بین آن‌ها و مکانیزم اتخاذشده برای انجام تراکنش اشاره دارد. حاکمیت^۳ تراکنش مرتبط است با اینکه چه کسانی کنترل جریان‌های اطلاعات، منابع و محصولات را در اختیار داشته باشند. همچنین به شکل قانونی سازمان و انگیزه‌های شرکت کنندگان در تراکنش‌ها اشاره دارد (Amit & Zott, 2001).

در این تعریف مدل درآمدی در نظر گرفته نشده است درحالی که مدل درآمدی در ادبیات به عنوان یکی از اجزای مهم مدل کسب و کار مطرح شده است (Spieth & Schneider, 2016) و توسط محققین بسیاری مورد بحث قرار گرفته است (Kim & Mauborgne, 2000; Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Osterwalder & Pigneur, 2002; Dubosson-Torbay et al., 2002; Christensen et al., 2016; Bashir & Verma, 2016; Clauss, 2017; Futterer et al., 2018; Bashir et al., 2020; Ilyas et al., 2023).

بنابراین در این مطالعه با تطبیق مفهوم مدل کسب و کار از مدل آمیت و زوت (۲۰۰۱) و مدل اسپیت و شنایدر (۲۰۱۶)، علاوه بر سه بعد محتوا، ساختار و حاکمیت، بعد دیگری به نام جریان به عنوان یکی از ابعاد تغییر مدل کسب و کار^۴ در نظر گرفته شده است. **جریان**^۵ نشان می‌دهد چگونه یک شرکت بر اساس منطقی درآمدها و هزینه‌ها، سود ایجاد می‌کند (Spieth & Schneider, 2016). شکل ۱ چارچوب مفهومی اولیه پژوهش را نشان می‌دهد. نحوه سنتز دو مدل در شکل ۱ نشان داده شده است. همپوشانی مفاهیم مدل آمیت و زوت (۲۰۰۱) با مدل اسپیت و شنایدر (۲۰۱۶) در شکل ۱ با مربع‌های رنگ سبز و بعد

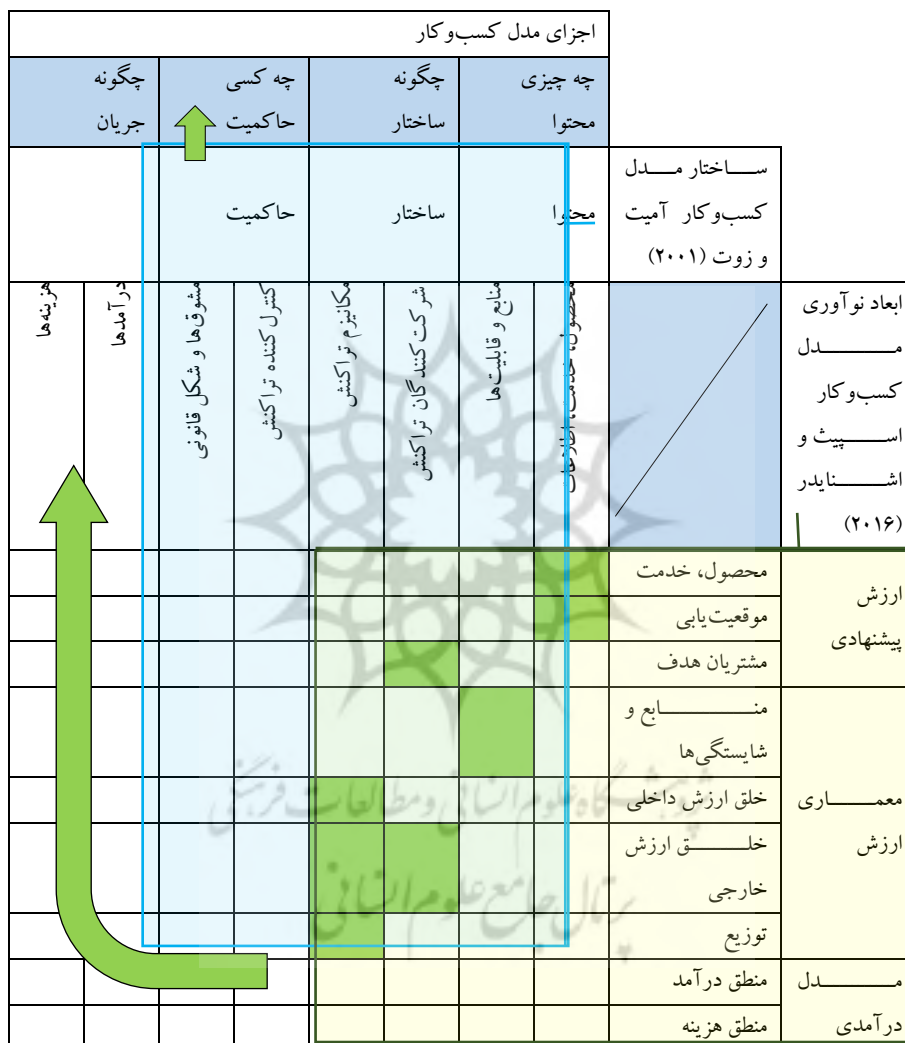
-
1. Content
 2. Structure
 3. Governance
 4. Business Model Change (BMC)
 5. Stream

تغییر مدل کسب و کار استارت‌آپ‌ها از طریق رویکرد مبتنی بر الگو مدل کسب و کار؛ تقوی فرد و همکاران | ۲۴۷

جریان برگرفته از مدل اسپیت و اشنایدر (۲۰۱۶) با فلش سبز رنگ نشان داده شده است.

شکل ۱. چارچوب مفهومی اولیه تحقیق از ترکیب دو مدل آمیت و زوت (۲۰۰۱) و اسپیت و

اشنایدر (۲۰۱۶)



روش^۱

در این مطالعه ادبیات مربوطه به تغییر مدل کسب و کار استارت‌آپ‌ها به‌طور سیستماتیک برای شناسایی الگوهای تغییر مدل کسب و کار با رویکرد تحلیل مضمون قیاسی-استقرایی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. در رویکرد قیاسی استقرایی، علاوه بر بهره‌برداری از نظریه‌های موجود، می‌توان ویژگی‌های جدیدی برای یک پدیده معین از بخش تحلیل استقراء داده‌ها شناسایی نمود (Tavory & Timmermans, 2014). برای اطمینان از اعتبار یافته‌ها، در این مطالعه مراحل پیشنهادی توسط ترنفلد و همکاران (۲۰۰۳) اتخاذ شده‌اند: برنامه‌ریزی مرور؛ انجام مرور؛ و گزارش و انتشار (Tranfield et al, 2003). برای این منظور، در مرحله اول یعنی برنامه‌ریزی مرور، ابتدا با مطالعات قبلی و یافتن شکاف علمی در حوزه مطالعاتی، سؤال تحقیق تعریف شده و با شناسایی کلمات کلیدی، ساخت رشته‌های جستجو و انتخاب پایگاه‌های داده، مقالات جمع‌آوری شده‌اند.

در مرحله اول برای جستجوی مقالات در ارتباط با موضوع تغییر مدل کسب و کار استارت‌آپ‌ها، مطابق با (Foss & Saebi, 2017) از تمام مفاهیم به‌کاربرده شده در ادبیات در مورد تغییر و تکامل مدل کسب و کار، انطباق مدل کسب و کار و نوآوری مدل کسب و کار استفاده شده است (جدول ۲). همچنین مطابق (Guckenbiehl et al., 2021) از تمام ترکیب کلمات کلیدی مرتبط با استارت‌آپ‌ها در جستجوی مقالات استفاده شده است.

جستجوی مقالات مطابق رشته‌های جستجوی جدول ۱ بین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۴ در موتورهای جستجوی Scopus و Web of Science صورت گرفته است. در مجموع ۱۹۸ مقاله حاصل شد. بعد از حذف مقاله‌های تکراری، ۱۳۸ مقاله باقی ماند که با اعمال محدودیت حذف مقالات کنفرانسی و فصول کتاب، ۱۰۶ مقاله جهت بررسی حاصل شد. سپس، بر اساس رویکرد (Brereton et al., 2007)، ۲۰ مقاله جدید به‌صورت دستی از طریق روش گلوله برفی که به‌خوبی با موضوع تحقیق مرتبط بودند، شناسایی شدند. درنهایت پس از جستجوی خودکار و دستی و بعد از خواندن چکیده مقالات و حذف

مقالات غیر مرتبط، ۹۵ مقاله برای تحلیل باقی ماند.

جدول ۲. رشته‌های جستجوی تحقیق و محدودیت‌ها

رشته‌های جستجو	محدودیت‌ها
TITLE("business model innovation" OR "business model change" OR "business model evolution" OR "Dynamic business model" OR "business model dynamics" OR "business model renewal" OR "business model replication" OR "business model learning" OR "business model life cycle" OR "business model erosion" OR "evolution of *business model" OR "innovation of *business model" OR "change of *business model")	Articles not published in peer-reviewed journals •Non-English written articles
AND TITLE-ABS-KEY ("start-up*" OR "startup*" OR "start up*" OR "spin-off*" OR "spin off*" OR "spinoff*" OR "entrepren* firm*" OR "entrepren* venture*" OR "new venture*" OR "new firm*")	•Full text of the article not available

در مرحله دوم یعنی انجام مرور، مقالات با دقت توسط محققین مطالعه و از نرم‌افزار اطلس که ابزاری مناسب جهت تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی برای روش تحلیل مضمون در نگارش مقالات مروری سیستماتیک است، استفاده شده است. با مبنا قرار دادن چارچوب مفهومی اولیه (شکل ۱)، با استفاده از تحلیل مضمون قیاسی - استقرایی یافته‌های تحقیقات قبلی چارچوب مفهومی توسعه داده شده است. این رویکرد با استفاده از روش ماتریس مقوله‌بندی ساخت نیافته اجرا شده است. ماتریس ساخت نیافته، مضامین اولیه را برای مراجعه به متن در اختیار محقق قرار می‌دهد؛ اما محقق ملزم به باقی ماندن در این چارچوب نبوده و تنها آن را به عنوان مبنایی برای کار خود در نظر می‌گیرد. در فرآیند تحقیق با توجه به داده‌های هر متن خاص، نسبت به بررسی مضامین اولیه، اصلاح آن‌ها و همچنین اضافه کردن مضامین جدید، اقدام می‌شود (Hsieh & Shannon, 2005).

مقالات به صورت عمیق مطالعه شده و به هر مفهومی که نشان‌دهنده تغییر مدل کسب و کار بوده، بر اساس چارچوب مفهومی اولیه کدهای پایه تخصیص داده شده است. علاوه بر این هر تغییر مدل کسب و کار که قابل انطباق با چارچوب مفهومی اولیه نبود، توسط محققین کدگذاری شده است. بعد از کدگذاری اولیه، کدهای پایه دسته‌بندی و

مضامین سازمان دهنده شکل گرفته و در مرحله بعد مضامین فراگیر تغییر مدل کسب و کار (یعنی الگوهای تغییر مدل کسب و کار) حاصل شده است.

بعد از ساماندهی و بازبینی همه مضامین، با توجه به اهداف و سؤال تحقیق از ابزار شبکه مضامین توسط نرم افزار اطلس تی آی جهت شناخت ارتباط کدهای پایه با مضامین سازمان دهنده و فراگیر استفاده شد. شبکه مضامین، ارتباط میان مضامین را در نگاره‌هایی شبیه تارنما نشان می‌دهد که آتراید- استرلینگ (۲۰۰۱) آن را توسعه داده‌اند. براساس شبکه مضامین (شکل‌های ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶)، پنج مضمون فراگیر تازگی، کارایی، قفل درونی، مکملی و انطباق به عنوان الگوهای تغییر مدل کسب و کار استارت‌آپ‌ها و مضامین سازمان دهنده آن‌ها شناسایی شد. بر همین اساس چارچوب مفهومی نهایی تغییر مدل کسب و کار استارت‌آپ‌ها (جدول ۲) حاصل شد. جزئیات این چارچوب در بخش یافته‌ها تشریح شده است.

یافته‌ها

یافته‌ها از طریق تحلیل مضمون با استفاده از ابزار شبکه مضامین، پنج مضمون فراگیر تازگی، کارایی، قفل درونی، مکملی و انطباق به عنوان الگوهای تغییر مدل کسب و کار و مضامین سازمان دهنده مربوط به هریک از آن‌ها شناسایی شد. هر یک از این پنج مضمون، در طول زمان ممکن است تغییر کنند و پیکربندی‌های متفاوتی از مدل کسب و کار ایجاد شود. این تغییر می‌تواند به صورت مداوم و تدریجی باشد و یا تغییر رادیکالی یا پیوت^۱ باشد. این الگوها در مدل کسب و کار به صورت یک سیستم یکپارچه عمل می‌کنند و هر کدام از این الگوها از طریق تعامل و تقویت متقابل، مدل کسب و کار را به سیستمی پویا و پایدار تبدیل می‌کنند. مضامین سازمان دهنده دارای یک ویژگی مشترک باهم هستند که تغییر مدل کسب و کار را در چهار بعد محتوا، ساختار، حاکمیت و جریان نشان می‌دهند.

1. Pivot

تازگی

مدل کسب و کار مبتنی بر الگو تازگی، مبتنی بر ایجاد روش‌های نو برای مدل کسب و کار است. با تحلیل یافته‌ها چهار مضمون سازمان دهنده برای الگو تازگی شناسایی شد: (۱) تازگی در محتوا، (۲) تازگی در ساختار، (۳) تازگی در حاکمیت و (۴) تازگی در جریان. این چهار مضمون سازمان دهنده الگو تازگی، به صورت یکپارچه عمل می‌کنند و هر یک بر دیگری تأثیر گذار است (شکل ۲).

تازگی در محتوا یکی از ابعاد کلیدی الگو تازگی در مدل کسب و کار است. تازگی در محتوا به معنای نوآوری در محتوای مدل کسب و کار شامل محصول، خدمت، اطلاعات، منابع و دارایی‌ها و همچنین قابلیت‌ها و شایستگی‌ها است. تازگی در محتوا اشاره به ارائه محصول یا خدمت جدید، یا حتی اضافه کردن ویژگی‌های جدید به محصول یا خدمت دارد. برخی از استارت‌آپ‌ها با ارائه اطلاعات جدید و کامل در مورد محصولات یا خدمات خلق ارزش می‌کنند. تمرکز اصلی در الگو تازگی در اکثر استارت‌آپ‌ها بر روی ارائه ارزش پیشنهادی جدید یعنی ارائه راه‌حل جدید برای رفع مشکل مشتری است. روش دیگر خلق ارزش در الگو تازگی به کارگیری منابع و دارایی‌های جدید شامل منابع فیزیکی، انسانی یا معنوی است. تازگی در منابع و دارایی‌ها به بهره‌برداری از فناوری‌های نوین، داده‌های منحصربه‌فرد، یا ایجاد زیرساخت‌های جدید برای افزایش بهره‌وری استارت‌آپ اشاره دارد. در نهایت، توسعه قابلیت‌ها و شایستگی‌های نو و منحصربه‌فرد به آن‌ها امکان می‌دهد تا از این منابع به بهترین شکل استفاده کنند.

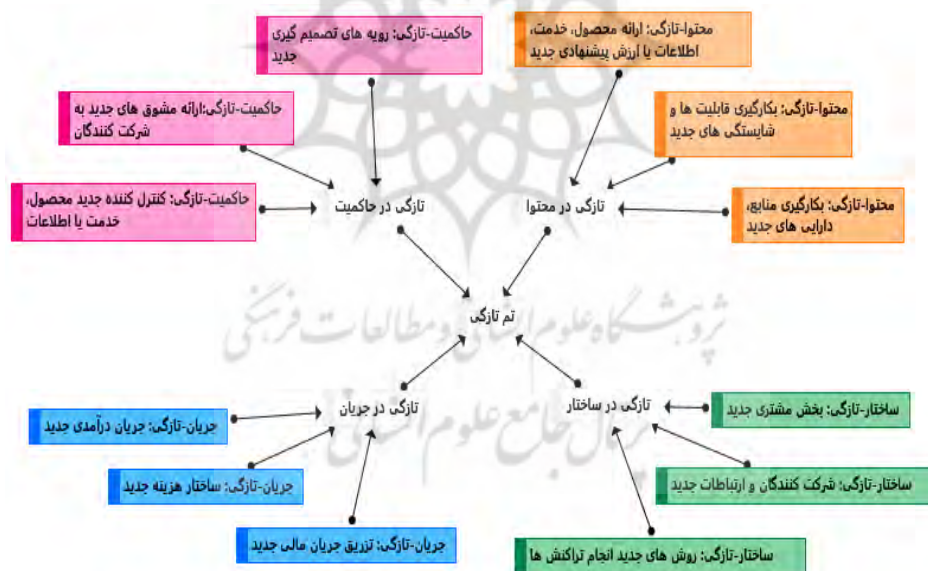
تازگی در ساختار به نحوه بازتعریف و تغییر روابط و تعاملات در مدل کسب و کار اشاره دارد. این مضمون شامل نوآوری در بخش‌های مشتری، شرکت کنندگان و ارتباطات و مکانیزم‌های ارتباطات است. این ابعاد با هم ساختاری نوآورانه ایجاد می‌کنند که می‌تواند به مزیت رقابتی و ایجاد ارزش افزوده کمک کند.

تازگی در حاکمیت به تغییرات نوآورانه در شیوه‌های مدیریت و کنترل استارت‌آپ اشاره دارد، اما استارت‌آپ‌ها کمتر به آن توجه می‌کنند. تازگی در حاکمیت شامل طراحی

رویه‌های تصمیم‌گیری جدید، ایجاد مشوق‌های نوآورانه و معرفی کنترل‌کننده‌های جدید است. استارت‌آپ‌هایی که در این زمینه پیشگام هستند، سیستم‌های مدیریتی خود را به گونه‌ای بازطراحی می‌کنند که تصمیم‌گیری‌ها چابک‌تر، سریع‌تر و دقیق‌تر انجام شود. علاوه بر این، کنترل‌کننده‌های جدید برای نظارت و تضمین کیفیت محصولات و خدمات ایجاد می‌شود که اعتماد مشتریان و ذی‌نفعان را تقویت می‌کند مثل امتیازدهی خدمات توسط مشتری.

تازگی در جریان به نوآوری در جنبه‌های مالی مدل کسب و کار مربوط می‌شود و شامل جریان درآمدی جدید، ساختار هزینه نوین و تزریق جریان‌های مالی تازه است. تازگی در جریان با استفاده از مدل‌های درآمدی خلاقانه و در کنار آن، بازطراحی ساختار هزینه‌ها با بهره‌گیری از فناوری‌های جدید و فرآیندهای بهینه‌سازی، صورت می‌گیرد.

شکل ۲. الگو تازگی و مضامین سازمان دهنده و پایه مربوط به آن



کارایی

الگوی کارایی به بهینه‌سازی فرآیندها، کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری در یک

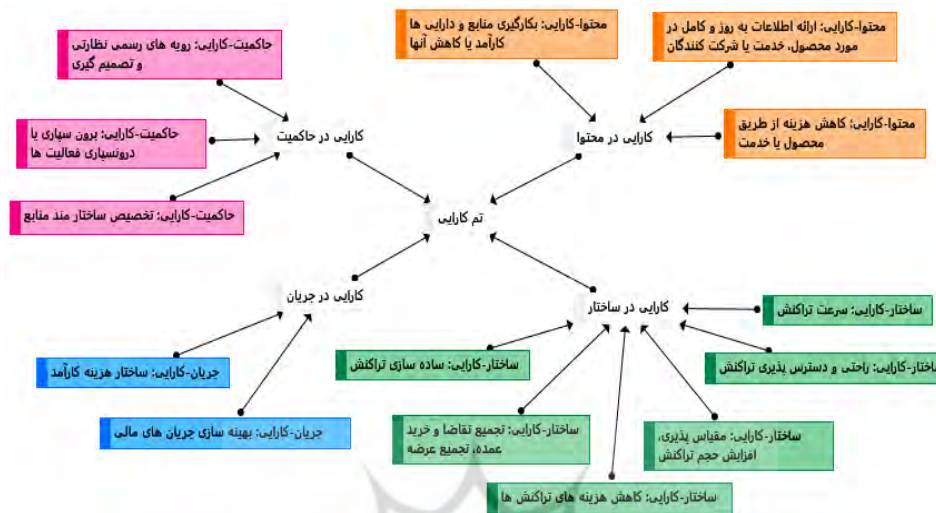
استارت‌آپ اشاره دارد (شکل ۳). با تحلیل یافته‌ها چهار مضمون سازمان دهنده برای الگو کارایی شناسایی شد: (۱) کارایی در محتوا، (۲) کارایی در ساختار، (۳) کارایی در حاکمیت و (۴) کارایی در جریان. کارایی در محتوا به نحوه بهینه‌سازی منابع و ارائه خدمات یا محصولات به شیوه‌ای کارآمد اشاره دارد. ارائه اطلاعات به‌روز و دقیق در مورد محصولات و خدمات، به مشتریان کمک می‌کند تا تصمیم‌گیری آگاهانه‌تری داشته باشند و فرآیندهای مرتبط نیز بهینه‌تر عمل کنند. همچنین کاهش هزینه‌ها از طریق طراحی محصولات و خدمات کارآمد، به استارت‌آپ این امکان را می‌دهد که ارزش بیشتری با هزینه کمتر ایجاد کند.

کارایی در ساختار بر بهبود تعاملات و فرآیندهای اجرایی در استارت‌آپ تأکید دارد. از طریق افزایش سرعت تراکنش‌ها، تسهیل دسترسی مشتریان به خدمات و ساده‌سازی تعاملات، ساختاری ایجاد می‌شود که علاوه بر کاهش پیچیدگی، هزینه‌ها را نیز کاهش می‌دهد.

کارایی در حاکمیت بر مدیریت نوآورانه و نظارت مؤثر در استارت‌آپ متمرکز است و مشابه تازگی در حاکمیت کمتر به آن توجه شده است. این مضمون شامل طراحی رویه‌های تصمیم‌گیری ساده و کارآمد است که فرآیندهای مدیریتی را تسریع می‌کند. همچنین، درون‌سازی یا برون‌سپاری فعالیت‌ها بر اساس میزان اهمیت و کارایی، به استارت‌آپ کمک می‌کند تا تمرکز خود را بر فعالیت‌های کلیدی حفظ کرده و هزینه‌های اضافی را کاهش دهد. این مضامین نشان می‌دهند که چگونه حاکمیت کارآمد می‌تواند مدیریت بهتری بر منابع و فرآیندهای استارت‌آپ ایجاد کند و کارایی عملیاتی را بهبود بخشد.

درنهایت، کارایی در جریان بر مدیریت مالی مدل کسب و کار تأکید دارد. طراحی ساختار هزینه‌های کارآمد، از طریق کاهش هزینه‌های اضافی و بهینه‌سازی فرآیندهای مالی، به استارت‌آپ کمک می‌کند تا منابع مالی خود را به بهترین شکل ممکن مدیریت کند.

شکل ۳. الگو کارایی و مضامین سازمان دهنده و پایه مربوط به آن



قفل درونی

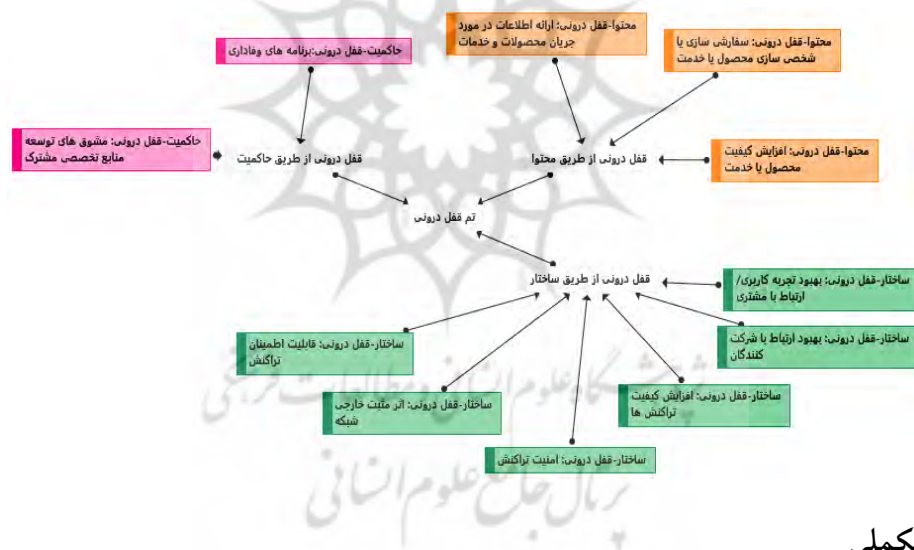
الگوی قفل درونی در مدل کسب و کار به ایجاد وابستگی پایدار میان مشتریان، شرکا و دیگر ذی نفعان با استارتاپ اشاره دارد. این الگو به شیوه‌ای عمل می‌کند که تعاملات و ارتباطات در سطح محتوا، ساختار و حاکمیت به گونه‌ای طراحی شوند که ترک سیستم یا جایگزینی خدمات استارتاپ برای ذی نفعان دشوار یا پرهزینه باشد. با تحلیل یافته‌ها سه مضمون سازمان دهنده برای الگو قفل درونی شناسایی شد: (۱) قفل درونی از طریق محتوا، (۲) قفل درونی از طریق ساختار، (۳) قفل درونی از طریق حاکمیت (شکل ۴).

قفل درونی از طریق محتوا بر ایجاد وابستگی مستقیم از طریق کیفیت و سفارشی‌سازی محصولات و خدمات متمرکز است. در این بخش، ارائه اطلاعات دقیق و شفاف درباره جریان محصولات و خدمات، به مشتریان کمک می‌کند تا اعتماد بیشتری به استارتاپ داشته باشند. همچنین، افزایش کیفیت محصولات یا خدمات از طریق شخصی‌سازی، به مشتریان تجربه‌ای منحصر به فرد ارائه می‌دهد که آن‌ها را از انتخاب جایگزین‌های دیگر بازمی‌دارد.

قفل درونی از طریق ساختار به نحوه طراحی تعاملات و ارتباطات استارتاپ با

مشتریان، شرکا و سایر ذی‌نفعان می‌پردازد. بهبود تجربه کاربری و تسهیل ارتباط با مشتریان از طریق ابزارها و فرآیندهای نوآورانه، به ایجاد یک رابطه بلندمدت کمک می‌کند. همچنین، تقویت ارتباطات با شرکت‌کنندگان و شرکا از طریق شبکه‌سازی و ایجاد ارزش مشترک، باعث می‌شود که تعاملات با استارت‌آپ برای آن‌ها سودآورتر از خروج از سیستم باشد. علاوه بر این، افزایش کیفیت تراکنش‌ها از طریق بهبود امنیت و اطمینان، بر پایداری ذی‌نفعان به تعاملات استارت‌آپ تأثیر بسزایی دارد. قفل درونی از طریق حاکمیت بر روش‌های مدیریتی و سیاست‌های نظارتی تمرکز دارد که تعهد و وفاداری ذی‌نفعان را تقویت می‌کنند. توسعه برنامه‌های وفاداری که از طریق پاداش‌ها و انگیزه‌های مالی یا غیرمالی اجرا می‌شوند، مشتریان را ترغیب به حفظ تعاملات بلندمدت می‌کند.

شکل ۴. الگو قفل درونی و مضامین سازمان دهنده و پایه مربوط به آن



مکملی

الگو مکملی در مدل کسب و کار باهدف افزایش ارزش آفرینی برای مشتریان و ذی‌نفعان بک می‌شود (شکل ۵). با تحلیل یافته‌ها چهار مضمون سازمان دهنده برای الگو مکملی شناسایی شد: (۱) مکملی در محتوا، (۲) مکملی در ساختار، (۳) مکملی در حاکمیت و (۴) مکملی در جریان.

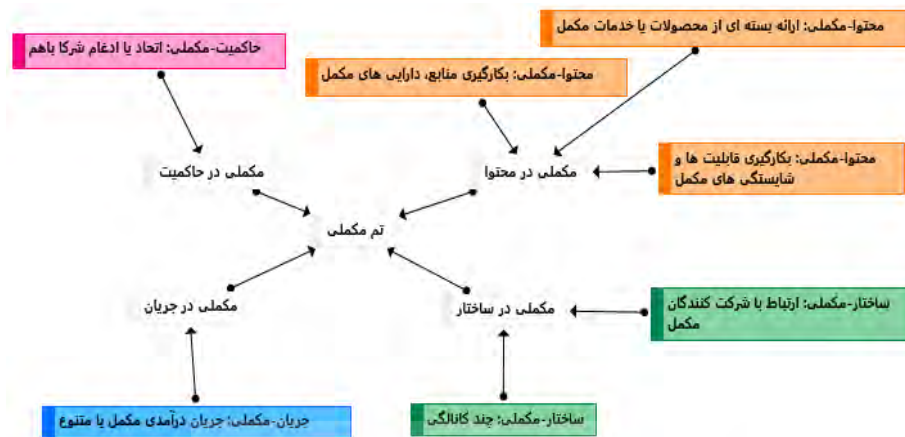
مکملی در محتوا به ارائه بسته‌ای از محصولات و خدمات مرتبط و بهره‌برداری از منابع و دارایی‌های مکمل اشاره دارد. همچنین، استارت‌آپ‌ها می‌توانند با ترکیب قابلیت‌ها و شایستگی‌های مکمل، ارزش بیشتری برای مشتریان ایجاد می‌کنند. به عنوان مثال، ارائه محصولات یا خدماتی که به‌طور هماهنگ نیازهای متنوع و مکمل مشتریان را برطرف می‌کنند، می‌تواند تجربه کلی آن‌ها را ارتقا دهد و جذابیت بیشتری برای استفاده از خدمات استارت‌آپ ایجاد کند.

مکملی در ساختار به نحوه طراحی و مدیریت تعاملات میان استارت‌آپ و ذی‌نفعان، از جمله مشتریان و شرکا، تمرکز دارد. ارتباط با شرکای مکمل در این بخش اهمیت ویژه‌ای دارد، زیرا همکاری و تعامل مؤثر میان استارت‌آپ و شرکا، امکان بهبود عملکرد بیشتر را فراهم می‌کند. علاوه بر این، استفاده از کانال‌های متنوع برای ارتباط با مشتریان، باعث دسترسی بهتر و افزایش ارزش پیشنهادی می‌شود.

مکملی در حاکمیت بر سیاست‌ها و ساختارهای مدیریتی متمرکز است که مکملی در سطح استراتژیک را تقویت می‌کنند. این بخش شامل اتحاد یا ادغام با شرکا به عنوان روشی برای ایجاد ارزش مشترک است. از طریق این تعاملات استراتژیک، استارت‌آپ می‌تواند به منابع و قابلیت‌های مکملی که خارج از استارت‌آپ وجود دارند، دسترسی پیدا کند و کارایی بیشتری را در فرآیندهای خود به دست آورد.

مکملی در جریان به هماهنگی و تنوع در جریان‌های مالی و درآمدی اشاره دارد. در این بخش، ایجاد جریان‌های درآمدی مکمل و متنوع به استارت‌آپ کمک می‌کند تا وابستگی به یک منبع درآمد خاص کاهش یابد و پایداری مالی بیشتری حاصل شود. طراحی جریان‌های مالی مکمل، به استارت‌آپ اجازه می‌دهد تا ریسک مالی را کاهش داده و از فرصت‌های جدید بهره‌برداری کند.

شکل ۵. الگو مکملی و مضامین سازمان دهنده و پایه مربوط به آن



انطباق

الگو انطباق در مدل کسب و کار به انعطاف پذیری و توانایی استارت‌آپ در پاسخ به تغییرات محیطی، نیازهای مشتریان و الزامات بازار اشاره دارد. این الگو به عنوان یکی از ابعاد حیاتی مدل کسب و کار، استارت‌آپ‌ها را قادر می‌سازد تا در محیط‌های پیچیده و پویا بقا یافته و رشد کنند (شکل ۶). با تحلیل یافته‌ها چهار مضمون سازمان دهنده برای الگو انطباق شناسایی شد: (۱) انطباق در محتوا، (۲) انطباق در ساختار، (۳) انطباق در حاکمیت و (۴) انطباق در جریان.

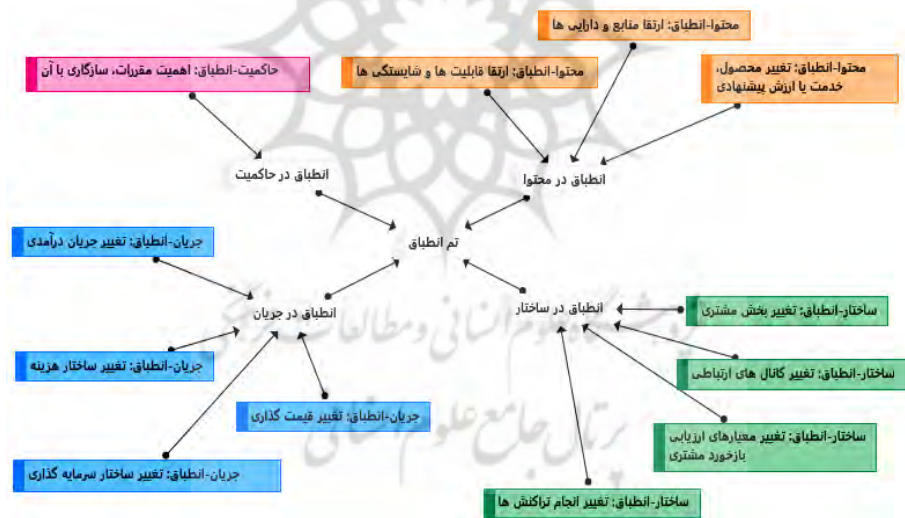
انطباق در محتوا بر تغییرات در ارزش‌های پیشنهادی، منابع و قابلیت‌های استارت‌آپ تمرکز دارد. این مضمون شامل ارتقا منابع و دارایی‌ها و همچنین بهبود قابلیت‌ها و شایستگی‌های استارت‌آپ برای مواجهه با نیازهای جدید بازار است. علاوه بر این، تغییر محصول، خدمت، یا ارزش پیشنهادی به گونه‌ای که نیازهای متغیر مشتریان را پوشش دهد، یکی از عناصر کلیدی این مضمون است.

انطباق در ساختار به بازطراحی فرآیندها و تعاملات برای تطبیق با شرایط جدید اشاره دارد. تغییر بخش‌های مشتری بر اساس تغییرات در رفتار یا تقاضای مشتریان، یکی از جنبه‌های مهم این مضمون است. همچنین، بازطراحی کانال‌های ارتباطی و ایجاد کانال‌های

جدید، به استارت‌آپ اجازه می‌دهد تا با شرایط بازار تطبیق پیدا کند. انطباق در حاکمیت بر سازگاری سیاست‌ها و فرآیندهای مدیریتی با شرایط جدید محیطی متمرکز است. اهمیت سازگاری با محیط خارجی مثل رگولاتورها و ایجاد هماهنگی درونی در استارت‌آپ، از جمله اهداف کلیدی این مضمون است. حاکمیت انطباق‌پذیر، استارت‌آپ را قادر می‌سازد تا به صورت پویا با تغییرات تعامل کند و در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک چابک‌تر عمل کند.

انطباق در جریان‌ها بر مدیریت منابع مالی و درآمدی با توجه به تغییرات محیطی تمرکز دارد. این مضمون شامل تغییر در جریان‌های درآمدی، بازطراحی ساختار هزینه و تغییر در استراتژی‌های سرمایه‌گذاری برای تطبیق با شرایط بازار است. این مضامین پایه‌ای، اهمیت انعطاف‌پذیری مالی در حفظ پایداری و رشد استارت‌آپ را نشان می‌دهند.

شکل ۶. الگو انطباق و مضامین سازمان دهنده و پایه مربوط به آن



بینش‌ها و کاربردهای مدیریتی

یافته‌های این پژوهش کاربرد عملی قابل توجهی برای بنیان‌گذاران استارت‌آپ‌ها، مراکز رشد، شتاب‌دهنده‌ها و سرمایه‌گذاران خطرپذیر دارد. بنیان‌گذاران استارت‌آپ‌ها می‌توانند با

استفاده از این پنج الگو کلیدی (تازگی، کارایی، قفل درونی، مکملی و انطباق)، رویکردی جامع و استراتژیک برای راه‌اندازی و توسعه کسب و کار خود ایجاد کنند. یکی از مهم‌ترین دستاوردهای عملیاتی این پژوهش، ارائه یک چارچوب برای هدایت و مدیریت تغییر مدل کسب و کار استارت‌آپ‌ها در شرایط پویا و رقابتی بازار است. این چارچوب می‌تواند به مدیران استارت‌آپ‌ها کمک کند تا درک بهتری از نحوه به کارگیری و تعامل میان الگوهای مختلف مدل کسب و کار داشته باشند و استراتژی‌های مناسبی برای افزایش پایداری و رشد تدوین کنند.

دست‌آورد دوم این پژوهش این است که مراکز رشد و شتاب‌دهنده‌ها می‌توانند با بهره‌گیری از این چارچوب، برنامه‌های آموزشی و حمایتی خود را هدفمندتر طراحی کرده و از طریق هدایت استارت‌آپ‌ها به سمت مدل‌های کسب و کار پایدارتر، نرخ موفقیت آن‌ها را افزایش دهند و از شکست زود هنگام استارت‌آپ‌ها و هدر رفت منابع و زمان در تغییر مدل کسب و کار جلوگیری کنند. همچنین، سرمایه‌گذاران خطرپذیر می‌توانند از این چارچوب برای ارزیابی بهتر پتانسیل رشد استارت‌آپ‌ها و کاهش ریسک سرمایه‌گذاری استفاده کنند. استفاده از این چارچوب نشان می‌دهد که چگونه ترکیب الگوهای مختلف مدل کسب و کار می‌تواند بر موفقیت استارت‌آپ‌ها تأثیرگذار باشد. یافته‌ها نشان می‌دهد که استارت‌آپ‌ها برای بقا و رشد پایدار نیازمند ترکیب متوازن پنج الگوی مدل کسب و کار هستند. این یافته‌ها به مدیران مراکز رشد و شتاب‌دهنده‌ها کمک می‌کند تا برنامه‌های حمایتی خود را بر اساس تعاملات هم‌افزا میان این الگوها طراحی کنند.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با ارائه یک چارچوب مفهومی نوین برای تغییر مدل کسب و کار استارت‌آپ‌ها (جدول ۳)، دو مشارکت کلیدی در ادبیات این حوزه دارد. نخست، علاوه بر چهار الگوی متداول مدل کسب و کار (تازگی، کارایی، قفل درونی و مکملی)، الگوی انطباق به عنوان یک الگو جدید معرفی شده است که نقش انعطاف‌پذیری را در تغییر و تکامل مدل کسب و کار نشان می‌دهد. دوم، این پژوهش با افزودن بعد جریان در کنار ابعاد محتوا،

ساختار و حاکمیت، درک جامع تری از چگونگی تغییر مدل‌های کسب و کار ارائه کرده است. در جدول ۴ مقایسه پژوهش حاضر با مطالعات قبلی مرتبط نشان داده شده است.

جدول ۳. چارچوب نهایی تغییر مدل کسب و کار استارت‌آپ‌ها بر اساس الگوهای مدل کسب و کار

ابعاد	مضامین سازمان دهنده	تازگی	کارایی	فعل درونی	مکملی	انطباق
محتوا	محصول، خدمت اطلاعات یا ارزش پیشنهادی	✓	✓	✓	✓	✓
	منابع و دارایی‌ها	✓	✓		✓	✓
	قابلیت‌ها و شایستگی‌ها	✓			✓	✓
ساختار	بخش مشتری و ارتباط با آن	✓				✓
	شرکت‌کنندگان و ارتباط با آن‌ها	✓			✓	✓
	مکانیزم ارتباطات	✓	✓	✓	✓	✓
حاکمیت	کنترل‌کننده‌ها	✓			✓	
	شکل رسمی و قانونی					✓
	مشوق‌ها	✓		✓		
جریان	جریان‌های درآمدی	✓			✓	✓
	ساختار هزینه	✓	✓			✓
	ساختار سرمایه‌گذاری	✓				✓

این چارچوب نه تنها به فهم بهتر ساختارها و عملکردهای مدل‌های کسب و کار کمک می‌کند، بلکه نشان می‌دهد که پنج الگو مدل کسب و کار، نه تنها به صورت مستقل، بلکه به شکلی هم‌افزا در ایجاد مزیت رقابتی و پایداری نقش ایفا می‌کنند. این الگوها در مدل کسب و کار به صورت یک سیستم یکپارچه عمل می‌کنند و هر کدام از این الگوها از طریق تعامل و تقویت متقابل، مدل کسب و کار را به سیستمی پویا و پایدار تبدیل می‌کنند.

تازگی با معرفی نوآوری‌ها در محصولات، خدمات و فرآیندها، زمینه‌ای برای خلق ارزش‌های جدید و تقویت مزیت رقابتی فراهم می‌کند؛ اما این نوآوری‌ها زمانی اثربخش‌تر هستند که از طریق کارایی بهینه شوند. کارایی با کاهش هزینه‌ها و بهبود فرآیندها، نه تنها اجرای نوآوری‌ها را تسهیل می‌کند، بلکه با افزایش رضایت مشتری و وفاداری، قفل درونی را نیز تقویت می‌کند.

در همین راستا، قفل درونی از طریق ایجاد وابستگی پایدار میان مشتریان و ذی‌نفعان، پذیرش نوآوری‌ها و تقویت همکاری‌ها را تسهیل می‌کند. مکملی نیز از طریق هم‌افزایی میان محصولات، خدمات و روابط، ارزش افزوده بیشتری ایجاد می‌کند که می‌تواند وابستگی مشتریان و پایداری تعاملات را افزایش دهد. انطباق به عنوان یک عنصر کلیدی، انعطاف‌پذیری لازم برای هماهنگی با تغییرات محیطی و بازار را فراهم کرده و ارتباطات بین این الگوها را تقویت می‌کند. چهار الگو متداول در مطالعات موردی اخیر جهت تحلیل تغییر مدل کسب و کار استارت‌آپ‌ها در ایران (Hanafizadeh et al., 2020a, 2020b) و الگوی انطباق نیز در مطالعه تک موردی (Sharma et. al., 2016) بکار گرفته شده است.

جدول ۴. مقایسه چارچوب نهایی تغییر مدل کسب و کار استارت‌آپ‌ها با مطالعات قبلی اخیر

منبع	خلاصه مقاله	قفل درونی	کارایی	مکملی	انطباق	تفاوت مطالعه حاضر با مطالعات قبلی
(Amit & Zott, 2001, 2012)	مطالعه مفهومی و تأکید بر ارزش آفرینی در مدل کسب و کار	✓	✓	✓	-	اضافه نمودن الگو «انطباق» به چهار الگو متداول و تحلیل الگوها در بعد «جریان» علاوه بر سه بعد محتوا، ساختار و حاکمیت
(Silva et al., 2020)	مطالعه مروری ۷۰ مقاله و بررسی تأثیر رویکردهای استارت‌آپ ناب بر نوآوری مدل کسب و کار	-	-	-	-	مطالعه مروری ۹۵ مقاله ارائه چارچوبی برای تحلیل فرآیند تغییر مدل کسب و کار بر اساس الگوها

منبع	خلاصه مقاله	نظری	کارایی	فصل درونی	مکملی	انطباق	تفاوت مطالعه حاضر با مطالعات قبلی
(Costa & Haftor, 2021)	مطالعه مفهومی و پیشنهاد تکامل الگوهای مدل‌های کسب و کار	✓	✓	✓	✓	-	متمرکز بر استارت‌آپ‌ها و اضافه نمودن الگو «انطباق» به چهار الگو متداول
(Zhang et al., 2023)	مطالعه کمی تجربی بررسی تأثیر نوآوری مدل کسب و کار بر عملکرد استارت‌آپ‌ها و نقش مشروعیت خارجی	✓	✓	-	-	-	مطالعه مروری ارائه یک چارچوب جدید برای تغییر مدل کسب و کار با استفاده از الگوهای کسب و کار
مطالعه حاضر	تحلیل سیستماتیک ۹۰ مقاله علمی و استفاده از تحلیل مضمون قیاسی - استقرایی برای توسعه چارچوب مفهومی	✓	✓	✓	✓	✓	

این مطالعه با ارائه چارچوبی برای تغییر مدل کسب و کار استارت‌آپ‌ها، بینش‌های مهمی را ارائه می‌دهد، اما محدودیت‌هایی نیز دارد. از جمله، استفاده از روش مرور نظام‌مند و تحلیل مضمون قیاسی - استقرایی که اگرچه به شناسایی الگوهای مدل کسب و کار کمک می‌کند، اما نیاز به اعتبارسنجی تجربی دارد. همچنین، این پژوهش تأثیرات زمانی تغییر مدل کسب و کار را بررسی نکرده و می‌تواند در مطالعات طولی تحلیل شود. علاوه بر این، تمرکز بر استارت‌آپ‌ها به‌طور کلی بدون تفکیک صنایع مختلف، ممکن است یافته‌ها را محدود کند. پیشنهاد می‌شود تحقیقات آینده با مطالعات کمی و طولی، بررسی نقش عوامل محیطی و نظارتی و تحلیل موردی صنایع خاص، چارچوب پیشنهادی را تکمیل و اعتبارسنجی کنند.

تغییر مدل کسب و کار استارت‌آپ‌ها از طریق رویکرد مبتنی بر الگو مدل کسب و کار؛ تقوی فرد و همکاران | ۲۶۳

تعارض منافع

نویسندگان هیچ گونه تعارض منافع ندارند.

ORCID

Mohammad Taghi

Taghavifard

Payam Hanafizadeh

Saeedeh Mehri

Iman Raeesi Vanani



<http://orcid.org/0000-0002-4212-2079>



<http://orcid.org/0000-0002-5233-987X>



<http://orcid.org/0009-0001-0993-7399>



<http://orcid.org/0000-0001-8324-9896>



References

1. Achtenhagen, L., Melin, L., & Naldi, L. (2013). Dynamics of business models - strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation. *Long Range Planning*, 46(6), 427–442. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.04.002>
2. Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39–58.
3. Alvarez, S. A., & Barney, J. A. Y. B. (2007). Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 26(1), 11–26. <https://doi.org/10.1002/sej>
4. Angelshaug, M. S., Saebi, T., Lien, L., & Foss, N. J. (2023). Searching wide and deep for business model innovation. *Innovation*, 1-24.
5. Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(3), 493–520. <https://doi.org/10.1002/smj.187>
6. Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating Value Through Business Model Innovation. *MIT Sloan Management Review*.
7. Andries, P., Debackere, K., & Looy, B. V. A. N. (2013). Simultaneous experimentation as a learning strategy: Business model development under uncertainty. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7(4), 288–310. <https://doi.org/10.1002/sej>
8. Anwar, M., & Ali Shah, S. Z. (2020). Managerial networking and business model innovation: empirical study of new ventures in an emerging economy. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 32(3), 265–286. <https://doi.org/10.1080/08276331.2018.1490509>
9. Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research*, 1(3), 385–405.
10. Axelson, M., & Bjurström, E. (2019). The Role of Timing in the Business Model Evolution of Spinoffs. *Research-Technology Management*, 62(4), 19–26. <https://doi.org/10.1080/08956308.2019.1613116>
11. Balboni, B., Bortoluzzi, G., Pugliese, R., & Tracogna, A. (2019). Business model evolution, contextual ambidexterity and the growth performance of high-tech start-ups. *Journal of Business Research*, 99, 115–124. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.029>
12. Balocco, R., Cavallo, A., Ghezzi, A., & Berbegal-mirabent, J. (2019). Lean business models change process in digital entrepreneurship. *Business Process Management Journal*, 25(7), 1520–1543. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2018-0194>
13. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
14. Bashir, M., Naqshbandi, M. M., & Farooq, R. (2020). Business model innovation: a systematic review and future research directions. *International Journal of Innovation Science*, 12(4), 457–476.

<https://doi.org/10.1108/IJIS-06-2020-0081>

15. Bashir, M., & Verma, R. (2016). Airbnb disruptive business model innovation: Assessing the impact on hotel industry. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 14(4), 2595–2604.
16. Blank, S. (2013). Why the Lean Starty-Up Changes Everything. *Harvard Business*.
17. Bock, A. J., Opsahl, T., George, G., & Gann, D. M. (2012). The Effects of Culture and Structure on Strategic Flexibility during Business Model Innovation. *Journal of Management Studies*, 49:2(March). <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2011.01030.x>
18. Bohnsack, R., Pinkse, J., & Kolk, A. (2014). Business models for sustainable technologies : Exploring business model evolution in the case of electric vehicles. *Research Policy*, 43(2), 284–300. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.10.014>
19. Brereton, P., Kitchenham, B. A., Budgen, D., Turner, M., & Khalil, M. (2007). Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering. *Journal of Systems and Software*, 80(4), 571–583.
20. Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529–555.
21. Chesbrough, Henry. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43(2), 354–363. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
22. Christensen, C. M., Bartman, T., & Bever, D. Van. (2016). The Hard Truth About Business Model Innovation The Hard Truth About Business Model Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 58(1).
23. Clauss, T. (2017). Measuring business model innovation: conceptualization, scale development, and proof of performance. *R and D Management*, 47(3), 385–403. <https://doi.org/10.1111/radm.12186>
24. Costa, R., & Haftor, D. M. (2021). Value creation through the evolution of business model themes. *Journal of Business Research*, 122, 353–361. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.007>
25. Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business Model Evolution : In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*, 43, 227–246. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.004>
26. Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2–3), 370–382. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>
27. Dubosson-Torbay, M. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002). E-business model design, classification, and measurements. *Thunderbird International Business Review*, 44(1), 5–23.

28. 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. <https://doi.org/10.1177/0149206316675927>
29. Foss, N. J., & Saebi, T. (2018). Business models and business model innovation: Between wicked and paradigmatic problems. *Long Range Planning*, 51(1), 9–21. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.07.006>
30. Fütterer, F., Schmidt, J., & Heidenreich, S. (2018). Effectuation or causation as the key to corporate venture success? Investigating effects of entrepreneurial behaviors on business model innovation and venture performance. *Long Range Planning*, 51(1), 64–81.
31. Garnsey, E. (1998). A theory of the early growth of the firm. *Industrial and Corporate Change*, 7(3), 523–556.
32. George, G., & Bock, A. J. (2011). The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(1), 83–111. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00424.x>
33. Ghezzi, A., & Cavallo, A. (2018). Agile Business Model Innovation in Digital Entrepreneurship: Lean Startup Approaches. *Journal of Business Research*, (February 2017), 0–1. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.013>
34. Guckenbiehl, P., & Corral de Zubielqui, G. (2022). Start-ups' business model changes during the COVID-19 pandemic: Counteracting adversities and pursuing opportunities. *International Small Business Journal*, 40(2), 150–177. <https://doi.org/10.1177/02662426211055447>
35. Guckenbiehl, P., Corral de Zubielqui, G., & Lindsay, N. (2021). Knowledge and innovation in start-up ventures: A systematic literature review and research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 172(August), 121026. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121026>
36. Guckenbiehl, P., de Zubielqui, G. C., & Lindsay, N. (2024). Navigating external knowledge sources: impacts on business model innovation and competitive advantage in start-ups. *Knowledge Management Research & Practice*, 22(6), 588–599.
37. Guo, H., Guo, A., & Ma, H. (2022). Inside the black box: How business model innovation contributes to digital start-up performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(2), 100188. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100188>
38. Guo, H., Wang, C., Su, Z., & Wang, D. (2020). Technology Push or Market Pull? Strategic Orientation in Business Model Design and Digital Start-up Performance*. *Journal of Product Innovation Management*, 37(4), 352–372. <https://doi.org/10.1111/jpim.12526>
39. Guo, H., Guo, A., & Ma, H. (2022). Inside the black box: How business

- model innovation contributes to digital start-up performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(2), 100188.
40. Haftor, D. M., & Costa, R. C. (2023). Five dimensions of business model innovation: A multi-case exploration of industrial incumbent firm's business model transformations. *Journal of Business Research*, 154, 113352.
 41. Hanafizadeh, P., Mehri, S., & Hasanabadi, H. (2020a). Analyzing value creation in electronic retailing: The case of Digikala–Part A. *Journal of Information Technology Teaching Cases*, 10(2), 72–82. <https://doi.org/10.1177/2043886920910433>
 42. Hanafizadeh, P., Mehri, S., & Hasanabadi, H. (2020b). Value creation analysis using atomic business models: The case of Digikala e-retailer – Part B. *Journal of Information Technology Teaching Cases*, 10(2), 83–92. <https://doi.org/10.1177/2043886920910432>
 43. Hou, F., Qi, M. De, Su, Y., Tan, X. X., & Yang, B. X. (2022). Trickle-Down Effects of Entrepreneurial Bricolage and Business Model Innovation on Employee Creativity: Evidence From Entrepreneurial Internet Firms in China. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.801202>
 44. Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288.
 45. Ilyas, I. M., Kammerlander, N., Turturea, R., & van Essen, M. (2023). When Business Model Innovation Creates Value for Companies: A Meta-Analysis on Institutional Contingencies. *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/joms.12966>
 46. Jones, O., & Giordano, B. (2021). Family entrepreneurial teams: The role of learning in business model evolution. *Management Learning*, 52(3), 267–293. <https://doi.org/10.1177/1350507620934092>
 47. Kesting, P., & Günzel-Jensen, F. (2015). SMEs and new ventures need business model sophistication. *Business Horizons*, 58(3), 285–293.
 48. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2000). Knowing a winning business idea when you see one. *Harvard Business Review*, 78(5), 129–138.
 49. Kulins, C., Leonardy, H., & Weber, C. (2016). A configurational approach in business model design. *Journal of Business Research*, 69(4), 1437–1441.
 50. Liu, L., Cui, L., Han, Q., & Zhang, C. (2024). The impact of digital capabilities and dynamic capabilities on business model innovation: the moderating effect of organizational inertia. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1-10.
 51. Loon, M., Otaye-Ebede, L., & Stewart, J. (2020). Thriving in the New Normal: The HR Microfoundations of Capabilities for Business Model Innovation. An Integrated Literature Review. *Journal of Management*

- Studies*, 57(3), 698–726. <https://doi.org/10.1111/joms.12564>
52. Lu, S., & Yu, H. (2022). Research on Digital Business Model Innovation Based on Emotion Regulation Lens. *Frontiers in Psychology*, 13, 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.842076>
53. Lubik, S., & Garnsey, E. (2016). Early Business Model Evolution in Science-based Ventures: The Case of Advanced Materials. *Long Range Planning*, 49(3), 393–408. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.03.001>
54. Luo, Y., & Bai, Y. (2021). Business model innovation of technical start-ups in emerging markets. *Journal of Industrial Integration and Management*, 6(03), 319–332.
55. Massa, L., & Tucci, C. L. (2017). A CRITICAL ASSESSMENT OF BUSINESS MODEL RESEARCH, 11(1), 73–104.
56. Mezger, F. (2014). Toward a capability-based conceptualization of business model innovation: insights from an explorative study. *R&d Management*, 44(5), 429–449.
57. Milei, P. (2022). The Nature of Business Model Innovation. *Entrepreneurial Venturing*, 14(1), 19–28.
58. Newbert, S. L. (2008). alue, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 29(7), 745–768.
59. Ojala, A. (2016). Business models and opportunity creation: How IT entrepreneurs create and develop business models under uncertainty. *Information Systems Journal*, 26(5), 451–476. <https://doi.org/10.1111/isj.12078>
60. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002). An eBusiness model ontology for modeling eBusiness.
61. Pati, R. K., Nandakumar, M. K., Ghobadian, A., Ireland, R. D., & O'Regan, N. (2018). Business model design–performance relationship under external and internal contingencies: Evidence from SMEs in an emerging economy. *Long Range Planning*, 51(5), 750–769.
62. Penrose, E. T. (1995). *The Theory of the Growth of the Firm*.
63. Randhawa, K., Wilden, R., & Gudergan, S. (2020). How to innovate toward an ambidextrous business model? The role of dynamic capabilities and market orientation. *Journal of Business Research*, 130, 618–634. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.046>
64. Reymen, I., Andries, P., Berends, H., Mauer, R., Stephan, U., & Van Burg, E. (2015). Understanding dynamics of strategic decision-making in venture creation : A process study of effectuation and causationl *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(4), 351–379.
65. Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Currency.
66. Roshan, R., & Balodi, K. C. (2024). Sustainable business model innovation

- of an emerging country startup: An imprinting theory perspective. *Journal of Cleaner Production*, 475, 143687.
67. Silva, D. S., Ghezzi, A., Aguiar, R. B. D., Cortimiglia, M. N., & Ten Caten, C. S. (2020). Lean Startup, Agile Methodologies and Customer Development for business model innovation: A systematic review and research agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(4), 595-628.
 68. Schneider, S., & Spieth, P. (2013). Business Model Innovation : Towards An Integrated Future Research Agenda. *International Journal of Innovation Management*, 17(1). <https://doi.org/10.1142/S136391961340001X>
 69. Sharma, S., Dixit, M. R., & Karna, A. (2016). Design leaps: business model adaptation in emerging economies. *Journal of Asia Business Studies*, 10(2), 105–124. <https://doi.org/10.1108/JABS-01-2015-0009>
 70. Sha, X., Wu, X., He, J., Zhu, R., Morrison, A. M., Su, X., & Xie, C. (2024). Turning entrepreneurial networks into business model innovation for start-ups: a moderated mediation model. *Management Decision*.
 71. Spieth, P., & Schneider, S. (2016). Business model innovativeness : designing a formative measure for business model innovation, 671–696. <https://doi.org/10.1007/s11573-015-0794-0>
 72. Tavory, I., & Timmermans, S. (2014). *Abductive analysis: Theorizing qualitative research*. University of Chicago Press.
 73. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
 74. Teece. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
 75. Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328–352.
 76. Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222.
 77. Ullah, R., Anwar, M., & Khattak, M. S. (2021). Building new venture success through internal capabilities; is business model innovation a missing link? *Technology Analysis and Strategic Management*, 0(0), 1–14. <https://doi.org/10.1080/09537325.2021.2010696>
 78. Velu, C. (2017). A Systems Perspective on Business Model Evolution: The Case of an Agricultural Information Service Provider in India. *Long Range Planning*, 50(5), 603–620. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.10.003>
 79. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
 80. Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Vincent, G. (2016). Business

- Models : Origin, Development and Future Research Perspectives, 49, 36–54.
81. Xu, S., He, J., Morrison, A. M., Su, X., & Zhu, R. (2024). The role of bricolage in countering resource constraints and uncertainty in start-up business model innovation. *European Journal of Innovation Management*, 27(8), 2862-2885.
82. Xiang, G., Peng, M., Tang, F., & Liu, Y. (2024). Unpacking the impact of entrepreneurial learning on business model innovation in internet startups: Mediating roles of digital capabilities. *Technology in Society*, 77, 102578.
83. Zahoor, N., Khan, H., Shamim, S., & Puthusserry, P. (2023). Examining the microfoundations for digital business model innovation of developing markets international new ventures (2023). *IEEE Transactions on Engineering Management*.
84. Zhang, H., Sun, X., & Lyu, C. (2018). Exploratory orientation, business model innovation and new venture growth. *Sustainability*, 10(1), 56. <https://doi.org/10.3390/su10010056>
85. Zhang, L., Yang, X., Zhu, S., & Xia, Z. (2023). Business model innovation and performance of startups: the moderating role of external legitimacy. *Sustainability*, 15(6), 5351.
86. Zott, C., & Amit, R. (2007). Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization Science*, 18(2), 181–199. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0232>
87. Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2–3), 216–226. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>
88. Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>

استناد به این مقاله: تقوی فرد، محمدتقی،، حنفی زاده، پیام، مهری، سعیده، رئیسی وانانی، ایمان. (۱۴۰۴). تغییر مدل کسب و کار استارت‌آپ‌ها از طریق رویکرد مبتنی بر الگو مدل کسب و کار، *مطالعات مدیریت کسب و کار هوشمند*، ۱۳(۵۲)، ۲۳۱–۲۷۰. DOI: 10.22054/ims.2025.83760.2562



Journal of Business Intelligence Management Studies is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License..