



## Developing a Maturity Model for Business Model Openness in the Iranian Banking Industry

**Fahimeh Mollaahmadi** 

Ph.D. Candidate, Department of Business Policy, Faculty of Business Management, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.  
E-mail: f.mollaahmadi@ut.ac.ir

**Mohammad Ali Shahhoseini** \* 

\*Corresponding Author, Associate Prof., Department of Business Management, Faculty of Business Management, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.  
E-mail: shahhoseini@ut.ac.ir

**Nima Mokhtarzadeh Garoosi** 

Associate Prof., Department of Industrial Management, Faculty of Industrial Management and Technology, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: mokhtarzadeh@ut.ac.ir

**Masoud Keymasi** 

Assistant Prof., Department of Business Management, Faculty of Business Management, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: keimasi@ut.ac.ir

### Abstract

#### Objective

In recent years, the emergence of concepts such as customer value creation, organizational networks, and open innovation has elevated open business models as an innovative approach in management studies. These models have garnered significant attention in both academic and practical arenas due to their foundational emphasis on collaboration among organizations. However, comprehensive research on specific business models and their maturity stages within the Iranian banking sector remains sparse. This article seeks to develop a model for the maturity of business model openness in this industry. Its primary goal is to identify the distinguishing factors between open and closed business models and to examine the maturity stages and their respective characteristics.

#### Methodology

This study was conducted in two distinct phases. In the first phase, a systematic review of 303 relevant studies was performed, leading to an in-depth analysis of 30 selected articles. This phase facilitated the identification and categorization of key factors influencing business model openness. The systematic review approach ensured that a comprehensive range of literature was considered, allowing for a robust understanding of the current state of

knowledge in this area. In the second phase, a grounded theory approach was employed to gather essential data through interviews with 14 experts from the banking industry. These experts provided valuable insights into the practical implications of business model openness. This methodological framework significantly contributed to the formulation of the maturity model for business model openness in this sector.

### Findings

The research identified 13 subcategories and 48 codes that delineate the distinguishing factors between open and closed business models. These factors were organized into four main categories: deliverable value, value creation, value capture, and value networks, each comprising specific subcategories and codes. This structured classification allows a clearer understanding of how different elements interact within business models. Additionally, the study introduced a classification of business models in the Iranian banking industry from a developmental perspective, providing insights into how these models evolve. This classification offers strategies for enhancing organizational performance and adapting to changing market conditions.

### Conclusion

This research's findings present a comprehensive model for identifying the distinguishing factors of business models from the perspective of openness within the Iranian banking industry. The maturity framework elaborates on the stages of business model openness and the specific characteristics inherent to each stage. Furthermore, this research serves as a case study that can inform strategies to enhance business practices and boost the competitiveness of banks, facilitating transformative changes within the industry. Ultimately, this research addresses critical scientific and practical gaps in the literature surrounding open management and innovation in the banking sector. It stands as a reliable resource for industry experts and managers, emphasizing the growing significance of business model openness in today's dynamic environment. The results of this study can guide organizations in their efforts to evolve and optimize their operational performance, ensuring they remain competitive in an increasingly interconnected world.

**Keywords:** Business model dimension, Grounded theory, Iranian banking industry, Open business model, Open innovation.

**Citation:** Mollaahmadi, Fahimeh; Shahhoseini, Mohammad Ali; Mokhtarzadeh Garoosi, Nima & Keymasi, Masoud (2024). Developing a Maturity Model for Business Model Openness in the Iranian Banking Industry. *Journal of Business Management*, 16(4), 1110- 1137. <https://doi.org/10.22059/JIBM.2022.341652.4350> (in Persian)

Journal of Business Management, 2024, Vol. 16, No.4, pp. 1110- 1137

Published by University of Tehran, Faculty of Management

<https://doi.org/10.22059/JIBM.2022.341652.4350>

Article Type: Research Paper

© Authors

Received: April 15, 2022

Received in revised form: July 01, 2022

Accepted: July 31, 2022

Published online: December 25, 2024





## مدل بلوغ مدل‌های کسب‌وکار باز (مورد مطالعه: صنعت بانکداری ایران)

فهیمة ملااحمدی

دانشجوی دکتری، گروه سیاست‌گذاری بازرگانی، دانشکده کسب‌وکار، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: f.mollaahmadi@ut.ac.ir

محمدعلی شاه‌حسینی\*

\* نویسنده مسئول، دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده کسب‌وکار، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: shahhoseini@ut.ac.ir

نیما مختارزاده گروسی

دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت صنعتی و فناوری، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: mokhtarzadeh@ut.ac.ir

مسعود کیماسی

استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت کسب‌وکار، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: keimasi@ut.ac.ir

### چکیده

**هدف:** سال‌های اخیر با ظهور مفاهیمی نظیر خلق ارزش مشتری، شبکه‌های سازمانی و نوآوری باز، مدل‌های کسب‌وکار باز به‌عنوان رویکردی نوآورانه در مطالعات مدیریت شناخته شدند. این مدل‌ها به‌دلیل تأکید بر همکاری و تعامل میان سازمان‌ها، توجه بیشتری را در عرصه‌های علمی و عملی جلب کرده‌اند. با این حال، تاکنون پژوهش‌های جامع و دقیقی در خصوص چیرستی مدل‌های کسب‌وکار باز و مراحل بلوغ آن‌ها در صنعت بانکداری ایران انجام نشده است. این مقاله به‌دنبال ترسیم مدلی برای بلوغ گشودگی مدل‌های کسب‌وکار در این صنعت است. هدف اصلی پژوهش شناسایی عوامل متمایزکننده مدل‌های کسب‌وکار باز و بسته و بررسی مراحل بلوغ و ویژگی‌های هر یک از این مراحل است.

**روش:** پژوهش حاضر در دو مرحله انجام شده است. در مرحله اول، با استفاده از روش مرور نظام‌مند، ۳۰۳ پژوهش مرتبط استخراج و از میان آن‌ها، ۳۰ مقاله به‌طور عمیق بررسی شد. این مرحله به شناسایی و دسته‌بندی عوامل کلیدی کمک کرد. در مرحله دوم، از روش پژوهش نظریه‌برخاسته از داده استفاده شد و داده‌های لازم از طریق برگزاری مصاحبه با ۱۴ نفر از خبرگان صنعت بانکداری جمع‌آوری شدند. این فرایند به ترسیم مدل بلوغ گشودگی مدل‌های کسب‌وکار در این صنعت کمک شایانی کرد.

**یافته‌ها:** از جمله یافته‌های اصلی این مقاله، می‌توان به شناسایی ۱۳ زیرمقوله و ۴۸ کد زیرمجموعه اشاره کرد که عوامل متمایزکننده مدل‌های کسب‌وکار باز و بسته را تشکیل می‌دهند. در دسته‌بندی کلی، این عوامل را می‌توان در چهار مقوله اصلی (ارزش قابل ارائه، خلق ارزش، حفظ ارزش و شبکه ارزش) گنجانید که هر یک از آن‌ها مشتمل بر تعدادی زیرمقوله و کد هستند. همچنین، تقسیم‌بندی مدل‌های کسب‌وکار صنعت بانکداری کشور از منظر گشودگی، یکی دیگر از نتایج مهم این پژوهش است. این تقسیم‌بندی می‌تواند به درک بهتر از چگونگی تحول مدل‌های کسب‌وکار در صنعت بانکداری کمک کند و راه‌کارهایی برای بهبود عملکرد سازمان‌ها ارائه دهد.

**نتیجه‌گیری:** نتایج نهایی این پژوهش را می‌توان الگویی برای شناسایی عوامل متمایزکننده مدل‌های کسب‌وکار، از منظر گشودگی در صنعت بانکداری ایران در نظر گرفت. این الگو مراحل بلوغ گشودگی مدل‌های کسب‌وکار و ویژگی‌های خاص هر یک از این مراحل را به تفصیل تشریح می‌کند. به‌علاوه، این پژوهش می‌تواند به‌عنوان مبنایی برای پژوهش‌های آینده‌ای قرار گیرد که در زمینه نوآوری باز و مدل‌های کسب‌وکار در سایر صنایع انجام می‌شوند. یافته‌های این پژوهش می‌تواند به بهبود استراتژی‌های کسب‌وکار و افزایش رقابت‌پذیری بانک‌ها کمک کند و زمینه‌ساز تحول در این صنعت باشد. در نهایت، این پژوهش به‌منظور پُر کردن شکاف‌های علمی و کاربردی موجود در ادبیات مدیریت و نوآوری باز در صنعت بانکداری ایران طراحی شده است و می‌تواند به‌عنوان یک منبع معتبر برای محققان و مدیران صنعت بانکداری در نظر گرفته شود. با توجه به اهمیت روزافزون گشودگی مدل‌های کسب‌وکار در دنیای امروز، نتایج این پژوهش می‌تواند به سازمان‌ها در راستای توسعه و بهبود عملکردشان یاری رساند.

**کلیدواژه‌ها:** صنعت بانکداری ایران، ابعاد مدل کسب‌وکار، مدل کسب‌وکار باز، نظریه برخاسته از داده، نوآوری باز.

**استناد:** ملاحمدی، فهیمه؛ شاه‌حسینی، محمدعلی؛ مختارزاده گروسی، نیما و کیماسی، مسعود (۱۴۰۳). مدل بلوغ مدل‌های کسب‌وکار باز (مورد مطالعه: صنعت بانکداری ایران). *مدیریت بازرگانی*، ۱۶(۴)، ۱۱۱۰-۱۱۳۷.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۱/۲۶

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۱/۰۴/۱۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۵/۰۹

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۱۰/۰۵

doi: <https://doi.org/10.22059/JIBM.2022.341652.4350>

مدیریت بازرگانی، ۱۴۰۳، دوره ۱۶، شماره ۴، صص. ۱۱۱۰-۱۱۳۷

ناشر: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان

## مقدمه

در سال‌های اخیر، ورود سازمان‌ها با مدل‌های کسب‌وکار نوآورانه تمامی صنایع را دچار تغییرات اساسی کرده است. نوآوری مدل کسب‌وکار<sup>۱</sup> موضوعی است که در سال‌های اخیر در کانون توجه متخصصان (گیسن، برمان، بل و بلیتز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷؛ پهل و چاپمن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶) و دانشگاهیان (پدرسون، گوادز و هواس<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸؛ اشنایدر و اسپیت<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳؛ اسپیت، اسکنبرگ و ریچارد<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴) قرار گرفته است و پایه‌های تجربی آن، هنوز سست و ضعیف است. نوآوری مدل کسب‌وکار فرایند تبدیل از یک مدل کسب‌وکار به مدلی دیگر است (فاس و سائی<sup>۷</sup>، ۲۰۱۷). این تبدیل ممکن است تمام یک مدل کسب‌وکار یا ترکیبی از عناصر مربوط به پیشنهاد ارزش، خلق و ارائه ارزش، حفظ ارزش و روابط میان این عوامل یا شبکه ارزش را تحت تأثیر قرار دهد (گیسدورفر، ولادیمیروا و ایوانز<sup>۸</sup>، ۲۰۱۸).

امروزه آنچه باعث موفقیت مدل‌های کسب‌وکار می‌شود، نوآوری پیوسته مدل‌های کسب‌وکار است (هی و اورتیز<sup>۹</sup>، ۲۰۲۱). محققان اذعان می‌کنند که روش‌ها و استراتژی‌های متنوعی برای ایجاد نوآوری در مدل کسب‌وکار سازمان وجود دارد؛ اما هیچ یک از این روش‌ها روش‌داری برای همه انواع سازمان‌ها یا همه صنایع نیست. یکی از این متداول‌ترین روش‌ها که به عنوان ویژگی تعداد کثیری از نوآوری‌های موفق مدل کسب‌وکار در میان صنایع در نظر گرفته می‌شود، مدل کسب‌وکار باز<sup>۱۰</sup> است (ویبلن<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۵) که در این روش، همکاری با شرکا، در منطق کسب‌وکار نقش اساسی ایفا می‌کند. گشودگی<sup>۱۲</sup> مدل‌های کسب‌وکار مزایایی همچون بهبود کارایی، دستیابی به سهم از بازار جدید، حفظ مزیت استراتژیک (گاسمن، فرنکنبرگر، سسیل<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۴: ۲۳۰)، کاهش هزینه‌های توسعه تکنولوژی، افزایش ظرفیت، کارایی نوآوری (چسبرو<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۷) و استفاده مؤثرتر از ایده‌ها برای خلق قابلیت‌های کلیدی با ارزش تر (حسین، اسلام، ابوسعید و کائوران<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۶) را برای سازمان به ارمغان می‌آورد.

در حال حاضر صنعت بانکداری در جهان با مشکلات بسیاری همچون طراحی یک مدل کسب‌وکار سودآور دست به گریبان است. در دهه‌های گذشته، طراحی مدل کسب‌وکار در بانک‌های کشور نادیده گرفته شده بود؛ اما در دهه گذشته، از یک سو تحولات شگرف در زمینه‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و مهم‌تر از آن‌ها تکنولوژی و به تبع آن، تغییرات فضای کسب‌وکار و از سوی دیگر، تحولات شکل گرفته در صنعت بانکداری دنیا و روند رو به رشد آن، باعث شد که

1. Business Model Innovation
2. Giesen, Berman, Bell & Blitz
3. Pohle & Chapman
4. Pedersen, Gwozdz & Hvass
5. Schneider & Spieth
6. Spieth, Schneckenberg & Ricart
7. Foss & Saebi
8. Geissdoerfer, Vladimirova & Evans
9. He & Ortiz
10. Open Business Model
11. Weiblen
12. Openness
13. Gassmann & Frankenberger
14. Chesbrough
15. Hossain, Islam, Abu Sayeed & Kauranen

بانک‌های کشور دریابند که دیر یا زود، باید دست به خلق و بازآفرینی مدل کسب‌وکار خود بزنند. همین تحولات به ایجاد و خلق مدل‌های نوین کسب‌وکار بانکی، همچون بانکداری خرد، بانکداری شرکتی، بانکداری سرمایه‌گذاری، بانکداری اختصاصی، بانکداری مجازی، بانکداری جامع و بانکداری باز در ایران منجر شده است.

پدیده نوآوری باز<sup>۱</sup> در صنعت بانکداری در مقایسه با سایر صنایع، به دلیل محدودیت‌های قانونی، کمتر در کانون توجه قرار گرفته است. این در حالی است که به عقیده تعداد کثیری از محققان و مدیران، به‌کارگیری استراتژی‌های کارا و مؤثر نوآوری، کلید بقا و دوام بانک‌ها در اقتصاد کنونی است. نوآوری باز در صنعت بانکداری مزایایی همچون سرعت‌بخشی و انعطاف‌پذیر کردن فرایندهای اجرایی، گسترش کانال‌های توزیع و مهم‌تر از آن، افزایش منافع حاصل از قابلیت‌های توسعه محصول و خدمت جدید<sup>۲</sup> ناشی از ترکیب کردن ایده‌های داخلی و خارجی را برای سازمان به ارمغان می‌آورد (شافل و وادانا،<sup>۳</sup> ۲۰۱۵).

بانک‌ها برای بقا در محیط رقابتی، مجبورند مدل کسب‌وکار خود را تغییر دهند. فروش محصولات و خدمات مالی و ارائه مشاوره به مشتریان تغییر نکرده است، آنچه تغییر کرده، فرایندی است که به شناسایی ایده منجر می‌شود و دانش مورد نیاز را ترکیب می‌کند و از آن بهره می‌برد و نوآوری را توسعه می‌دهد و توزیع می‌کند. تغییر این فرایند به حرکت از نوآوری بسته به باز منجر خواهد شد. نوآوری باز صرفاً یک مدل کسب‌وکار جدید برای به دست آوردن دارایی‌های فکری نیست، بلکه تفکری است که ویژگی‌هایی همچون گشودگی، انعطاف‌پذیری و همکاری را به همراه دارد و همین عوامل است که به به‌کارگیری نوآوری در هسته اصلی کسب‌وکار سازمان منجر می‌شود. پدیده اصلی که هدایت‌کننده این تغییر است حرکت از مدل کسب‌وکار بسته<sup>۴</sup> به مدل کسب‌وکار باز است. در سال‌های اخیر، برخی از بانک‌های جهان شروع به باز کردن مدل کسب‌وکار خود به طرق مختلف کرده‌اند. در این میان می‌توان به بانک‌هایی همچون دویچه بانک<sup>۵</sup>، اچ‌اس‌بی‌سی<sup>۶</sup>، بانک آمریکا<sup>۷</sup> و ... (فسنکت<sup>۸</sup>، ۲۰۰۹: ۱۱) اشاره کرد.

علی‌رغم مزایا و فرصت‌هایی که گشودگی مدل کسب‌وکار برای بانک‌های جهان به ارمغان آورده است، این پدیده در بانک‌های ایرانی در کانون توجه قرار نگرفته است؛ به گونه‌ای که هیچ مطالعه‌ای در خصوص مدل‌های کسب‌وکار باز در ایران انجام نپذیرفته است. این در حالی است که توجه به مدل‌های کسب‌وکار باز در صنعت بانکی کشور به دلیل بروز پدیده‌هایی همچون ظهور فین‌تک‌ها و لزوم تعامل و همکاری با سازمان‌های جدید به صورت چشمگیری در حال افزایش است. اما نکته این‌جاست که با وجود این سطح از اهمیت، جای خالی پژوهشی که به صورت منسجم به این موضوع و ابعاد مختلف آن بپردازد، کاملاً محسوس است.

این پژوهش سعی دارد با بررسی این پدیده در صنعت بانکداری کشور، شکاف علمی و کاربردی موجود در کشور را

1. Open innovation
2. New Product Design / New Service Design (NPD/NSD)
3. Schueffel & Vadana
4. Close business model
5. Deutsche Bank
6. HSBC
7. Bank of America
8. Fasnacht

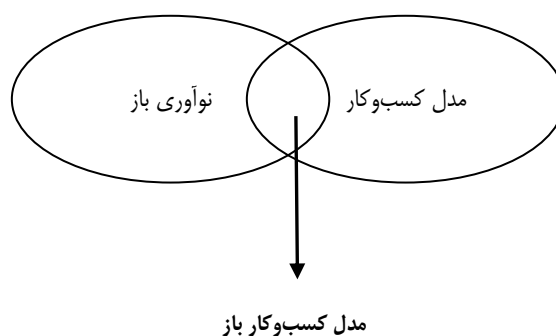
برطرف کند. پژوهشگران معتقدند که گشودگی مدل‌های کسب‌وکار یک فرایند توسعه‌ای است که به انجام مراحل مختلفی نیاز دارد. در نگاه محققان، پیش‌نیاز گشودگی مدل کسب‌وکار، طراحی مدلی است که از آن طریق بانک‌های موجود در کشور، سطح بلوغ مدل‌های کسب‌وکار خود را از منظر گشودگی مشخص کنند تا در مرحله بعدی، با ایجاد یک برنامه عملیاتی دقیق بتوانند سطح گشودگی مدل‌های کسب‌وکار خود را افزایش دهند. همین موضوع باعث شد تا سؤال‌هایی مطرح شود که پژوهش پیش‌رو به دنبال پاسخ به آن‌ها باشد:

- مدل بلوغ مدل کسب‌وکار باز در صنعت بانکداری ایران مشتمل بر چه مراحل است؟
- مدل‌های کسب‌وکار از منظر گشودگی در مراحل مختلف مدل بلوغ چه ویژگی‌هایی دارد؟

### پیشینه نظری پژوهش

مدل کسب‌وکار باز را هنری چسبرو در سال ۲۰۰۶ با معرفی کتاب *مدل کسب‌وکار باز* ابداع کرد. این اصطلاح با هدف پُر کردن شکاف تحقیقات مدیریتی، سعی در مرتبط کردن پدیده نوآوری باز و مفاهیم مدل کسب‌وکار سازمان دارد. چسبرو یکی از نخستین محققانی است که مدل کسب‌وکار باز را به‌عنوان یک الگوی مستقل در مقابل مدل کسب‌وکار بسته معرفی می‌کند (چسبرو، ۲۰۰۶: ۱۰).

شکل ۱ تصویر ساده‌ای از درک ما از مدل‌های کسب‌وکار باز را نمایش می‌دهد. همان‌طور که در شکل مشهود است، خلق این الگو، از یک سو به نوآوری باز مطرح‌شده توسط چسبرو مرتبط است و از سوی دیگر با مفاهیم در حال گسترش مدل کسب‌وکار در تعامل است (ویبلن، ۲۰۱۵). به عبارت دیگر مدل کسب‌وکار باز، ترکیبی از مؤلفه‌های مدل کسب‌وکار و نوآوری باز است و فصل مشترک میان این دو مفهوم است. در ادامه شرح مختصری از هر دو مفهوم ارائه شده و سپس سعی می‌شود مفهوم مدل کسب‌وکار باز تشریح و مورد بررسی قرار گیرد.



شکل ۱. مفهوم مدل کسب‌وکار باز

منبع: (خومالو و لینگن، ۲۰۱۷)

## نوآوری باز

نوآوری باز مفهومی است که نخستین بار، توسط پروفسور هنری چسبرو، استاد دانشگاه برکلی کالیفرنیا، در سال ۲۰۰۳ استفاده شد (چسبرو، ۲۰۰۳). نوآوری باز مفهوم شفافی نیست و در ادبیات نوآوری، به اشکال متفاوتی بیان شده است (لو و چسبرو<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). داهلاندر و گان<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) اذعان می‌کنند که تعاریف متنوعی از نوآوری باز در ادبیات وجود دارد. تعریف چسبرو از نوآوری باز تعریفی است که توسط بیشترین محققان مورد استفاده قرار گرفته است (حسین<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). نوآوری باز عبارت است از استفاده هدفمند از جریان‌های ورودی و بیرونی دانش با هدف تسریع نوآوری داخلی و گسترش بازار برای استفاده بیرونی از نوآوری (چسبرو، ۲۰۰۳). نوآوری باز پارادایمی است که فرض می‌کند شرکت می‌تواند و باید، ایده‌های خارجی را همانند ایده‌های داخلی استفاده کند و همان‌گونه که شرکت‌ها به پیشرفت تکنولوژی خود می‌نگرند، باید مسیرهای داخلی و خارجی را برای ارائه به بازار انتخاب کنند (نقش‌بندی و جاسیمودین<sup>۴</sup>، ۲۰۲۲). چسبرو و بوگر<sup>۵</sup> (۲۰۱۴) معتقد است که دو نوع نوآوری باز وجود دارد: نوآوری داخل به خارج و نوآوری خارج به داخل. شکل کامل نوآوری باز زمانی اتفاق می‌افتد که این دو جریان به صورت هم‌زمان رخ دهند.

## مدل کسب‌وکار

امروزه مدل کسب‌وکار مناسب برای شرکت‌ها، منبع مزیت رقابتی در دنیای پیچیده و محیط کسب‌وکار دائم متغیر محسوب می‌شود. منظور از مدل کسب‌وکار، به‌طور ساده، شیوه انجام کسب‌وکار است، به‌طوری که شرکت بتواند برای بقای خود درآمد ایجاد کند (اسنیهور و بوکن<sup>۶</sup>، ۲۰۲۲). هر سازمانی یک مدل کسب‌وکار دارد که به‌سادگی نحوه انجام کسب‌وکارش یا مفهوم کسب‌وکار شرکت را نشان می‌دهد (هامل و روبن<sup>۷</sup>، ۲۰۰۰: ۲۲). مدل کسب‌وکار منطق یک شرکت در چگونگی خلق، ارائه و کسب ارزش را توصیف می‌کند (استروالور و پیگنیور<sup>۸</sup>، ۲۰۱۰).

در سال‌های اخیر، تعداد مقالات و مطالعات مربوط به مدل‌های کسب‌وکار افزایش چشمگیری یافته است؛ اما به‌دلیل ماهیت عملی و فراگیر آن در مطالعات و مطبوعات رایج، هنوز تعریف واحد و پذیرفته‌شده‌ای از این مفهوم وجود ندارد (گونسیراک، ساپونتزوگلو و کاور<sup>۹</sup>، ۲۰۲۲؛ داسیلوا و ترکمن<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۴؛ جورج و باک<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۱؛ ویرتز، پیستویا، اولریچ و گوتل<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۶). در این مقاله تعریف دیوید تیس از مدل کسب‌وکار مدنظر قرار گرفته است که به اندازه کافی گسترده و جامع است و می‌تواند اغلب تحقیقات انجام شده در مدل‌های کسب‌وکار را تحت پوشش قرار دهد: «مدل

1. Lu & Chesbrough
2. Dahlander & Gann
3. Hossain
4. Naqshbandi & Jasimuddin
5. Chesbrough & Bogers
6. Snihur & Bocken
7. Hamel & Ruben
8. Osterwalder & Pigneur
9. Goncearuc et al.
10. Dasilva & Trkman
11. George & Bock
12. Wirtz, Pistoia, Ullrich & Gottel



کسب‌وکار تشریح‌کننده طرح و ساختاری از سازوکارهای خلق، ارائه و کسب ارزش است که توسط یک کسب‌وکار به کار گرفته می‌شود» (تیس، ۲۰۱۰).

### مدل کسب‌وکار باز

هنری چسبرو یکی از اولین محققانی است که مدل کسب‌وکار باز را به‌عنوان یک الگوی مستقل در مقابل مدل کسب‌وکار بسته معرفی می‌کند (چسبرو، ۲۰۰۶: ۱۰). خلق این الگو از یک سو به نوآوری باز مطرح‌شده توسط چسبرو مرتبط است و از سوی دیگر با مفاهیم در حال گسترش مدل کسب‌وکار در تعامل است. مدل کسب‌وکار باز نوعی مدل کسب‌وکار است که همکاری نقش اصلی را در خلق و حفظ ارزش در سازمان اصلی ایفا می‌کند (ویبلن، ۲۰۱۴).

ادراک محققان از اصطلاح مدل کسب‌وکار باز به دلیل عدم تعریف دقیق این مفهوم بسیار متفاوت است. تعاریف و مفاهیم مدل کسب‌وکار باز در میان محققان را می‌توان به دو گروه اصلی طبقه‌بندی کرد می‌شوند (تسوتسویی، یامادا، میتاکه، شولیه‌ها و شیمومورا<sup>۲</sup>؛ ویبلن، ۲۰۱۵). در دیدگاه نخست (برای مثال چسبرو، ۲۰۰۶: ۱۰؛ داوی، برنان، مینان و مک‌آدام<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱؛ چسبرو، ۲۰۰۷) مفاهیم مدل‌های کسب‌وکار باز با گشودگی فعالیت‌های تحقیق و توسعه سازمان و پارادایم نوآوری باز معرفی شده توسط چسبرو پیوند می‌خورد (چسبرو، ۲۰۰۶: ۱۰). در دیدگاه دوم (برای مثال هولم، گونزل و پارم اولهویی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳؛ رومرو و مولینا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱؛ فرنکنبرگر، ویبلن و گاسمن<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴)، مدل‌های کسب‌وکار باز را لزوماً نتایج فعالیت‌های نوآوری باز نمی‌داند. ویبلن این دیدگاه را دیدگاه مدل کسب‌وکار باز می‌نامد و تمامی فعالیت‌های سازمان را کاندید بالقوه‌ای برای همکاری و به تبع گشودگی می‌داند (ویبلن، ۲۰۱۴).

بنابراین با توجه به تعریف تیس از مدل کسب‌وکار و با توجه به تعریف ویبلن (۲۰۱۴)، مدل کسب‌وکار باز بدین صورت تعریف خواهد شد: «مدل کسب‌وکار باز، طرح و ساختار سازمان اصلی در خلق و کسب ارزش را تشریح می‌کند، به‌گونه‌ای که در این سازمان، همکاری با اکوسیستم نقش اصلی در تبیین منطق کلی است» (ویبلن، ۲۰۱۴).

با اینکه مدل کسب‌وکار باز در دهه اخیر توجه بسیاری از محققان را به خود جلب کرده است، تحقیقات مرتبط با این موضوع اندک است (خومالو و لینگن، ۲۰۱۷). مطالعات مدل‌های کسب‌وکار باز یک موضوع نوظهور در تحقیقات موجود است (ویبلن، ۲۰۱۴؛ خومالو و لینگن، ۲۰۱۷) و محققان بیشتر بر مزایا و ویژگی‌ها (برای مثال چسبرو، ۲۰۰۷؛ پردی، رایبسنون و وی<sup>۷</sup>، ۲۰۱۲)، توسعه گونه‌شناسی (برای مثال من و لوویسون<sup>۸</sup>، ۲۰۱۹؛ کورتمن و پیلر<sup>۹</sup>، ۲۰۱۶؛ سائبی و فاس<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۴؛ هولم و همکاران، ۲۰۱۳؛ ساندولی و چسبرو<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۹) و چالش‌های اجرای مدل کسب‌وکار باز (برای مثال

1. Teece
2. Tsutsui, Yamada, Mitake, Sholihah & Shimomura
3. Davey, Brennan, Meenan & McAdam
4. Holm, Günzel & Parm Ulhøi
5. Romero & Molina
6. Frankenberger, Weiblen & Gassmann
7. Purdy, Robinson & Wei
8. Man & Luvison
9. Kortmann & Piller
10. Saebi & Foss
11. Sandulli & Chesbrough

اسپیت و میسنر، ۲۰۱۸؛ داوی، برنان و مینان، ۲۰۱۱؛ رومرو و مولینا، ۲۰۱۱)، ارتباط آن با عملکرد سازمان (برای مثال آلکالده و گوررو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶؛ دمیل و لکوک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴) و پیشایندهای مدل کسب‌وکار باز (برای مثال ناجار<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰؛ گاسمن و فرنکنبرگر، ۲۰۱۴: ۲۳۰) تمرکز کرده‌اند.

با توجه به مفاهیم بیان شده، می‌توان ارتباط میان نوآوری باز، مدل کسب‌وکار و مدل کسب‌وکار باز را به شرح ذیل

بیان کرد:

- نوآوری باز، گشودگی هدفمند فعالیت‌های تحقیق و توسعه سازمان را تشریح می‌کند. ترکیب نوآوری باز در تحقیق و توسعه، لزوماً یک مدل کسب‌وکار باز ایجاد نمی‌کند. اگرچه نوآوری باز به تغییرات مدل کسب‌وکار به‌منظور بهره‌مند شدن از مزایای آن نیازمند است، نتیجه همیشه یک مدل کسب‌وکار باز نیست. همان‌گونه که هولم و همکارانش (۲۰۱۳) بیان می‌کنند: «گشودگی در نوآوری و گشودگی در مدل کسب‌وکار، می‌بایست به‌عنوان پدیده‌ای جداگانه شناخته و درک شوند».
- مدل کسب‌وکار، کسب و حفظ ارزش پایدار یک سازمان، مستقل از گشودگی را بیان می‌کند. مدنظر قرار دادن گشودگی به‌عنوان یک استمرار، راهی برای تصمیم‌گیری در مورد میزان مورد نیاز گشودگی یک مدل کسب‌وکار برای توصیف آن به‌عنوان باز، مورد نیاز است. مفهوم مدل کسب‌وکار می‌تواند چنین سازوکاری را ایجاد کند. از این‌رو ملاک می‌تواند این‌گونه باشد: آیا گشودگی برای تشریح منطق خلق و کسب ارزش مدل کسب‌وکار سازمان مورد نیاز است؟ اگر چنین باشد، مدل کسب‌وکار باز است (ویبلن، ۲۰۱۴).

### پیشینه تجربی پژوهش

در خصوص مفاهیم مدل کسب‌وکار و نوآوری باز پژوهش‌های بسیاری انجام گرفته است و همه این پژوهش‌ها تلاش کرده‌اند که قلمروهای موضوعی و مکانی متنوع و متفاوتی را تحت پوشش قرار دهند. با توجه به اینکه پژوهش حاضر فقط بر موضوع مدل کسب‌وکار باز تمرکز دارد، محقق تلاش کرده است در این بخش، فقط پژوهش‌های تجربی مرتبط با مدل‌های کسب‌وکار باز را بررسی و تجزیه و تحلیل کند. طی بررسی‌های انجام گرفته، مشخص شد که تحقیق و مطالعه‌ای در داخل کشور به موضوع پژوهش پرداخته باشد، وجود ندارد. در خصوص مطالعات انجام گرفته در خارج از کشور در خصوص مدل‌های کسب‌وکار باز، می‌توان به تحقیقات و پژوهش‌های انجام گرفته توسط توبیاس ویبلن<sup>۴</sup> اشاره کرد. توبیاس ویبلن، یکی از محققانی است که در مقاله‌های مختلف به موضوع مدل‌های کسب‌وکار باز پرداخته است. عنوان پایان‌نامه وی که در سال ۲۰۱۵ برای اخذ مدرک دکتری نگاشت، «گشودگی مدل کسب‌وکار: نوآور کردن مدل کسب‌وکار از طریق همکاری»<sup>۵</sup> بود. ویبلن در این پایان‌نامه کوشید تا فرایند گشودگی مدل‌های کسب‌وکار در سازمان‌های تأسیس شده را کشف و بررسی کند. ویبلن معتقد بود که گشودگی مدل کسب‌وکار، نوعی نوآور کردن مدل

1. Alcalde & Guerrero

2. Demil & Lecocq

3. Najjar

4. Tobias Weiblen

5. Opening Up the Business Model: Business Model Innovation through Collaboration

کسب‌وکار با استفاده از مشارکت و همکاری است. وی با استفاده از فرایند چهار مرحله‌ای بیان شده توسط خود او و فرنکنبرگر و همکارانش در مقاله‌ای<sup>۱</sup> در سال ۲۰۱۴، به تشریح فرایند گشودگی مدل کسب‌وکار پرداخت. به‌منظور اجرای این پژوهش، بررسی‌های بسیاری در پایگاه داده الکترونیکی صورت گرفت و طی این بررسی، فقط به مطالعات مربوط به موضوع اکتفا نشد، بلکه تلاش شد حوزه‌های مستقیم و غیرمستقیم به موضوع نیز بررسی شوند. به همین منظور در جدول ۱ به مهم‌ترین و تأثیرگذارترین پژوهش‌هایی که به‌نوعی موضوع مدل کسب‌وکار باز را بررسی کرده‌اند، اشاره شده است.

جدول ۱. پژوهش‌های انجام شده در زمینه مدل کسب‌وکار باز

| نویسندگان                                       | روش تحقیق | یافته‌های اصلی   |
|---|-----------|--|
| قزی، کاوالا، سیلویا و آندری <sup>۲</sup> (۲۰۲۰) | کیفی      | چگونه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط می‌توانند با همکاری با استارت‌آپ‌ها مدل‌های کسب‌وکار باز را اجرایی کنند.  |
| یان، ژائو، پارک و شی <sup>۳</sup> (۲۰۲۰)        | کیفی      | با بررسی موشکافانه شرکت علی بابا، مدل کسب‌وکار باز این شرکت و سه بُعد اصلی پویایی‌های نوآوری باز آن مورد بررسی قرار گرفته شده است.   |
| اسپیت و میسنر <sup>۴</sup> (۲۰۱۸)               | کیفی      | توسعه چارچوبی که شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا مدل کسب‌وکار خود را برای بهره‌برداری از پتانسیل کامل اتحادیه‌های نوآوری مدل کسب‌وکار با هدف نوآوری‌تر کردن این مدل‌ها باز کند. |
| مصلح و دهقان <sup>۵</sup> (۲۰۱۷)                | کمی       | در این پژوهش مدلی برای تشریح تأثیر مدل‌های کسب‌وکار باز بر مزیت رقابتی شرکت‌ها طراحی شده است.  |
| آلکالده و گوئرو (۲۰۱۶)                          | کمی       | به بررسی تأثیر مدل‌های کسب‌وکار باز بر عملکرد نوآوری شرکت‌های جوان اسپانیایی در دوران انبساطی و رکود اقتصادی پرداخته شده است.  |
| فرنکنبرگر و همکاران (۲۰۱۴)                      | کیفی      | با انجام مطالعه چندموردی، پنج پیشاینده اصلی مدل‌های کسب‌وکار باز را شناسایی و با توجه به این پیشایندها، چهار نوع مدل کسب‌وکار باز را معرفی می‌کند.                         |
| هولم و همکاران (۲۰۱۳)                           | کیفی      | به بررسی تأثیر مدل‌های کسب‌وکار باز در صنعت روزنامه پرداخته شده است.   |

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر اساس هدف اکتشافی، بر اساس ماهیت داده‌ها تحقیق کیفی و بر اساس نتیجه، کاربردی است. پژوهش حاضر طی دو مرحله اجرا شده است. بخش نخست این پژوهش در نظر دارد تا با کمک پژوهش‌های انجام گرفته در حوزه مدل‌های کسب‌وکار باز و نوآوری باز با رویکرد مدل کسب‌وکار، معیارهایی را شناسایی کند که باعث تمایز مدل‌های کسب‌وکار بسته از مدل‌های کسب‌وکار باز می‌شود و در این راستا به پاسخ‌گویی به سؤال‌های پژوهش کمک کند. به همین منظور، از روش مرور نظام‌مند استفاده شد و ادبیات موجود مورد مطالعه و مذاقه قرار گرفت. در مرحله دوم پژوهش تلاش شد تا با استفاده از روش برخاسته از داده، مراحل مدل بلوغ مدل‌های کسب‌وکار باز و ویژگی مدل‌های کسب‌وکار

1. "The 4I-Framework of Business Model Innovation: A Structured View on Process Phase and Challenge" Written by Karolin Frankenberger, Tobias Weiblen, Michaela Csik and Oliver Gassmann
2. Ghezzi, Cavallo, Sanasi & Rangone
3. Yun, Zhao, Park & Shi
4. Spieth & Meissner
5. Mosleh & Dehghan

در هر یک از این مراحل شناسایی شود و از این طریق، مدل بلوغ گشودگی مدل‌های کسب‌وکار در صنعت بانکداری ایران ترسیم و ارائه شود.

### روش پژوهش مرحله اول

مرور نظام‌مند روشی است که از طریق بررسی نظام‌مند ادبیات موجود، در پی پاسخ به این سؤال است که چه عواملی باعث تمایز میان مدل‌های کسب‌وکار از منظر گشودگی خواهد شد. برای آنکه فرایند نگارش مطالعات مرور نظام‌مند به‌صورت صحیح پیش رود، از بیانیه پریزما<sup>۱</sup> استفاده شده است. بخش روش‌شناسی پریزما که شامل ۱۰ بخش است، در جدول ۲ در هر محور، تشریح شده است تا فرایند پژوهش تکرارپذیر شود (لیبراتی و همکاران، ۲۰۰۹).

جدول ۲. بررسی روش‌شناسی بیانیه پریزما

| عنوان                          | شرح   |
|--------------------------------|---|
| پروتکل و ثبت‌نام               | از آنجایی که این پژوهش در زمره پژوهش‌های علوم اجتماعی است، پروتکلی در پژوهش استفاده نشده است.   |
| معیارهای واجد شرایط بودن       | کلیدواژه جست‌وجو حتماً در عنوان، چکیده یا واژگان کلیدی مطالعه موجود باشند. با توجه به جدید بودن موضوع پژوهش محدودیتی در زمان انتشار مقالات اعمال نشده و تمامی مقالات با هر تاریخی مشمول مطالعه بوده است.  |
| منابع اطلاعات                  | در این مقاله تمامی مطالعات از جمله مقالات علمی و پژوهشی، مقاله‌های مروری، مقاله‌های تخصصی و کتاب‌های موجود در امرالد، ساینس دایرکت، اسکوپس و وب آو ساینس بررسی شده است. شایان ذکر است تعداد ۶ مقاله نیز از سایر پایگاه‌های داده به این مقالات اضافه شده است.  |
| جست‌وجو                        | در این پژوهش برای نگارش جست‌وجو از دو نوع ترکیب کلیدواژه‌ها استفاده شده است. "Open business model" & "Business model" & "Open innovation"   |
| انتخاب مطالعه                  | در این مقاله انواع نوشته‌های علمی، مقاله‌های علمی پژوهشی، مقالات مروری، مقاله‌های تخصصی، مقاله‌های کنفرانس‌های ملی و بین‌المللی در مجلات معتبر و همچنین کتاب‌ها مدنظر قرار گرفته شده است. در ضمن هیچ محدودیتی در جغرافیای انتشار اعمال نشده است و مقالات همه مناطق تحت پوشش قرار داده شده است. همچنین مقالات به زبان انگلیسی در این مقاله مورد بررسی قرار گرفته شده است.  |
| غربالگری مطالعات               | به‌منظور غربالگری اولیه وجود واژگانی همچون مدل کسب‌وکار باز، گشودگی مدل‌های کسب‌وکار، مدل‌های کسب‌وکار در نوآوری باز در نمایش چکیده و عناوین مطالعات مورد بررسی قرار گرفت تا خطای کمتری رخ دهد. در این مقاله، دو مرحله غربالگری انجام پذیرفت. از ۳۰۳ مقاله مرحله اول در بررسی چکیده و عنوان مقاله، تعداد ۹۹ مقاله در ارتباط با مدل‌های کسب‌وکار باز شناسایی شد. این مقالات در دوره دوم مرور، به‌طور کامل مطالعه شدند و در نهایت تعداد ۳۰ مقاله به‌عنوان مقالات اصلی این پژوهش شناسایی و مبنای استخراج اطلاعات شد. |
| فرایند جمع‌آوری داده‌ها        | در این مقاله به‌منظور شناسایی سؤال پژوهش، تمامی مقالات بررسی شده‌اند.   |
| داده‌ها                        | از آنجایی که فاز اول این مقاله مرور ادبیات به‌منظور درک محتوای پژوهش‌های پیشین بوده است، روش پژوهش کمتر مورد بررسی قرار گرفته شده است.  |
| خطر وجود تورش در تک‌تک مطالعات | در این پژوهش به‌دلیل اینکه همه مطالعات در ژورنال‌های معتبر به چاپ رسیده است، این موضوع محل بحث نیست.  |
| شاخص‌های خلاصه و سنتز نتایج    | از آنجایی که این پژوهش به‌صورت توصیفی، مرور ادبیات کرده است و از شاخص‌های آماری در این زمینه استفاده نشده است.  |
| خطر تورش در تمامی مطالعات      | در این پژوهش انباشت تجمیعی مقالات انجام نشده است. بنابراین بررسی این مؤلفه مورد نیاز نیست.  |

1. PRISMA

2. Liberati et al.

در همین راستا، بررسی نظام‌مند ادبیات بدون محدودیت زمانی در خصوص زمان انتشار انجام پذیرفت. در گام نخست، سؤال‌های پژوهش مشخص و به طرح پژوهش مرتبط شد. در گام بعدی، پروتکل پژوهش تنظیم و بر مبنای آن، مدل ذهنی طراحی شد و متعاقب آن معیارهای شمول (همچون کلیدواژه، زبان، حوزه پژوهش و ارتباط محتوایی) و عدم شمول (همچون عدم دسترسی، تکرار اسناد، نامرتب بودن از لحاظ محتوایی) برای مرور تعیین شد. پس از تعیین این معیارها، جست‌وجوی ادبیات به صورت جامع و نظام‌مند آغاز شد و ۳۰۳ پژوهش مدنظر قرار گرفت. پس از آن در بررسی چکیده و عنوان مقاله، تعداد ۹۹ مقاله در ارتباط با مدل‌های کسب‌وکار باز شناسایی شد. پس از دسته‌بندی، غربالگری و سنجش میزان کیفیت آن‌ها، تعداد در نهایت ۳۰ مطالعه از لحاظ چکیده، مقدمه و روش و نتیجه آن‌ها به دقت بررسی و داده‌های لازم از آن‌ها احصا شد.

### روش پژوهش مرحله دوم

پژوهش حاضر به روش نظریه‌برخاسته از داده صورت خواهد گرفت. به این ترتیب که با استفاده از این روش به اکتشاف مدل بلوغ گشودگی مدل کسب‌وکار و همچنین مراحل و ویژگی‌های این مراحل خواهیم پرداخت و گزاره‌های تحقیق توسعه خواهند یافت.

سه رهیافت مهم در نظریه برخاسته از داده، قابل تمییز است. رهیافت نظام‌مند که با اثر استراوس و کوربین شناخته می‌شود؛ رهیافت ظاهرشونده یا عینی‌گرا که مربوط به اثر گلیسر است و رهیافت ساختارگرا که توسط چارمز حمایت می‌شود. با توجه به ماهیت و موضوع مورد بررسی در این تحقیق و با عنایت به تجربه محقق از کار در بستر تحقیق و همکاری با مشارکت‌کنندگان در تحقیق و مفروضات روش‌شناختی وی، رویکرد اتخاذ شده به نظریه برخاسته از داده ساختارگرا چارمز شبیه خواهد شد. کدگذاری در نظریه برخاسته از داده‌ها به گفته چارمز حداقل دو مرحله دارد: کدگذاری اولیه و کدگذاری متمرکز.

**کدگذاری اولیه / باز و یافتن زیر مقوله‌ها:** کدگذاری استخراج مفاهیم از داده‌های خام و توسعه آن‌ها بر اساس ویژگی‌ها و ابعادشان است و کدگذاری متمرکز و شناسایی مقوله‌ها: کدگذاری متمرکز دومین مرحله اصلی تحلیل است و در این مرحله، کدهای منتخب انتزاعی‌تر از کدهای اولیه است. کدگذاری متمرکز به معنی استفاده از مهم‌ترین و تکرارشونده‌ترین کدهای اولیه برای غربال کردن بخش‌های بزرگ‌تری از داده است. این مرحله نیازمند اتخاذ تصمیماتی در این مورد است که کدام کدهای اولیه، بیشترین معنی و مضمون تحلیلی را برای مقوله‌بندی داده‌ها دارند.

**کدگذاری نظری و ترسیم مدل بلوغ:** کدگذاری نظری سطح پیچیده‌ای از تحقیق در ادامه کدگذاری متمرکز است. به‌طور خلاصه، کدگذاری نظری مشخص کردن روابط احتمالی بین مقوله‌هایی است که در کدگذاری متمرکز توسعه یافته‌اند (چارمز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶: ۱۱).

در این فاز از روش نمونه‌گیری نظری استفاده شد و با استفاده از مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته با ۱۴ نفر از خبرگان بانکی، اشباع در مقوله‌ها به دست آمد و داده‌های لازم گردآوری شد. سه معیار برای انتخاب مشارکت‌کنندگان در

این پژوهش شناسایی شد که عبارت‌اند از:

- حداقل پنج سال سابقه کاری در حوزه برنامه‌ریزی در صنعت بانکداری؛
- آشنایی کامل با مفاهیم مدل‌های کسب‌وکار بانک‌ها؛
- سابقه کاری در سطوح مدیریت عالی سازمان.

مشارکت‌کنندگان تحقیق در واقع موارد انتخابی از میان بانک‌های موجود و با تجربه در زمینه موضوع تحقیق خواهد بود و بر اساس دو معیار سوابق علمی و اجرایی و همچنین امکان دسترسی، انتخاب خواهند شد. جدول ۳ مشخصات مصاحبه‌شوندگان را بیان می‌کند.

جدول ۳. اطلاعات مصاحبه‌شوندگان

| ردیف | تحصیلات                | سابقه کاری و سمت سازمانی                                     | محل خدمت      |
|------|------------------------|--|---------------|
| ۱    | کارشناسی ارشد اقتصاد   | ۱۳ سال، مدیر دفتر مدیریت استراتژی و پروژه                    | بانک سامان    |
| ۲    | کارشناسی ارشد مدیریت   | ۱۵ سال، مدیر بخش بازاریابی و توسعه محصول                     | بانک سامان    |
| ۳    | کارشناسی ارشد مدیریت   | ۱۰ سال، مدیریت بانکداری الکترونیک                            | بانک سامان    |
| ۴    | دکتری مدیریت           | ۱۱ سال، مشاور بانک‌هایی همچون ملت، انصار و ..                | -             |
| ۵    | دکتری حسابداری         | ۱۰ سال، رئیس دایره کنترل دارایی‌ها و بدهی‌ها                 | بانک ملت      |
| ۶    | دکتری مدیریت مالی      | ۶ سال، معاون اسبق مرکز تحقیقات و معاون اداره حسابداری مدیریت | بانک ملت      |
| ۷    | دانشجوی دکتری مدیریت   | ۸ سال، کارشناس مرکز تحقیقات                                  | بانک ملت      |
| ۸    | کارشناسی مدیریت        | ۱۰ سال، معاون اداره تحقیقات و برنامه‌ریزی                    | بانک پاسارگاد |
| ۹    | کارشناسی ارشد مدیریت   | ۱۳ سال، ریاست اداره بازاریابی و برنامه عملیاتی               | بانک پاسارگاد |
| ۱۰   | کارشناسی ارشد اقتصاد   | ۱۷ سال، رئیس اداره بانکداری تجاری                            | بانک تجارت    |
| ۱۱   | دکتری مدیریت           | ۱۷ سال، مشاور بانک در حوزه استراتژی                          | بانک تجارت    |
| ۱۲   | دکتری مدیریت           | ۱۱ سال، مدیر مرکز نوآوری                                     | بانک دی       |
| ۱۳   | کارشناسی ارشد حسابداری | ۷ سال، مدیر طرح و توسعه                                      | بانک دی       |
| ۱۴   | دانشجوی پسا دکتری      | ۱۴ سال، مشاور بانک‌هایی همچون ملی، توسعه صادرات              | -             |

### یافته‌های پژوهش

همان‌گونه که بیان شد، این پژوهش در دو مرحله صورت پذیرفته است. در مرحله اول تلاش شده است با استفاده از مرور نظام‌مند، عواملی و ویژگی‌هایی که باعث تمایز میان مدل‌های کسب‌وکار باز و مدل‌های کسب‌وکار بسته شناسایی شود که انجام این مرحله، به شناسایی چهار مقوله، ۱۰ زیرمقوله و ۳۹ کد منجر شده است. در مرحله دوم پژوهش با استفاده از نظریه بر خاسته از داده، تلاش شد تا کدهای شناسایی شده در مرحله پیشین تکمیل شود. انجام مصاحبه با

خبرگان بانکی، علاوه بر تأیید کدهای شناسایی شده در مرور نظام‌مند، به شناسایی نه کد و سه زیرمقوله به یافته‌های پژوهش انجامید. هدف از انجام مرحله دوم پژوهش، شناسایی مراحل مدل بلوغ مدل‌های کسب‌وکار از منظر گشودگی در صنعت بانکداری ایران و ویژگی‌های این مراحل با توجه به کلیه عوامل و کدهای شناسایی‌شده در این دو مرحله بوده است. در ادامه یافته‌های پژوهش در هر یک از این دو مرحله تشریح می‌شود.

### تجزیه و تحلیل یافته‌های مرحله اول (مرور نظام‌مند ادبیات)

همان‌گونه که بیان شد با استفاده از روش مرور نظام‌مند، ۳۰۳ سند از پایگاه داده‌های مدنظر بررسی و استخراج شد که از میان آن‌ها، ۳۰ مقاله به‌واسطه تناسبی که با معیارهای شمول داشتند، انتخاب و به‌طور عمیق بررسی شدند. هدف از تجزیه و تحلیل انجام شده در این مرحله، شناسایی، دسته‌بندی و معرفی عواملی بود که باعث تمایز میان مدل‌های کسب‌وکار از منظر گشودگی خواهند شد. مطالعات انتخاب شده در جدول ۴ نمایش داده شده است. مقاله‌های موجود بر اساس سال انتشار مرتب شده‌اند.

جدول ۴. مطالعات انتخاب شده بر اساس سال انتشار

| نویسندگان                                 | عنوان مقاله  | محیط پژوهش                           | یافته‌های اصلی  |
|---|--|--------------------------------------|---|
| تسوتسویی و همکاران (۲۰۲۰)                 | راهنمای طراحی استراتژیک برای مدل‌های کسب‌وکار باز  | عمومی                                | شناسایی ۸ بُعد گشودگی در مدل‌های کسب‌وکار باز به‌منظور طراحی روش کاربردی برای مدل‌های کسب‌وکار باز            |
| ماتجیچک و مارسووا <sup>۱</sup> (۲۰۲۰)     | مدل کسب‌وکار باز و نوآوری باز: تجزیه و تحلیل کتاب‌شناسی                                      | عمومی                                | روند کنونی مدل کسب‌وکار باز و نوآوری باز مرتبط با مدل‌های کسب‌وکار باز را بیان می‌کند.                        |
| قزی و همکاران (۲۰۲۰)                      | گشودگی برای شروع همکاری: مدل‌های کسب‌وکار باز و خلق ارزش مشترک در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط   | کسب‌وکارهای کوچک در صنعت بیوتکنولوژی | چگونه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط می‌توانند مدل‌های کسب‌وکار باز با همکاری با استارت‌آپ‌ها اجرا کنند.            |
| یان و همکاران (۲۰۲۰)                      | شرایط پایداری نوآوری باز: رشد پویا علی‌بابا از کسب‌وکارهای کوچک به شرکت بزرگ                 | علی‌بابا                             | با بررسی موشکافانه علی‌بابا، مدل کسب‌وکار باز علی‌بابا و سه بُعد اصلی پویایی‌های نوآوری باز آن بررسی شده است. |
| من و لوویسون (۲۰۱۹)                       | مدل کسب‌وکار همکارانه: هم‌سویی و عملیاتی کردن اتحادیه‌ها                                     | عمومی                                | شناسایی ۳ مدل کسب‌وکار همکارانه و الزامات عملیاتی کردن آن‌ها  |
| ژو، شیائو، چویان و گو <sup>۲</sup> (۲۰۱۹) | تطابق میان نوآوری باز سازمان و مدل کسب‌وکار برای سرعت بخشیدن به توسعه محصول: چشم‌انداز محتمل | تولید و خدمات                        | تطابق استراتژی‌های نوآوری باز با مدل‌های کسب‌وکار به‌منظور تسهیل در توسعه محصول جدید                          |

1. Matějčiček & Marešová  
2. Zhu, Xiao, Chuoyan & Gu

| نویسندگان                                       | عنوان مقاله  | محیط پژوهش                                     | یافته‌های اصلی  |
|---|--|--|---|
| اسپیت و میسنر (۲۰۱۸)                            | اتحادیه‌های نوآوری مدل کسب‌وکار: چگونگی گشودگی مدل‌های کسب‌وکار به‌منظور همکاری                | عمومی  | توسعه چارچوبی که شرکت‌ها قادر می‌سازد تا مدل کسب‌وکار خود را برای بهره‌برداری از پتانسیل کامل اتحاد نوآوری مدل کسب‌وکار به‌منظور نوآوری مدل‌های کسب‌وکار باز کند.           |
| هارون و زینول <sup>۱</sup> (۲۰۱۸)               | بررسی نوآوری باز به‌عنوان یک مدل کسب‌وکار برای توسعه اقتصاد آسیایی                             | قوانین ملکیت معنوی در مالزی                    | مدل‌های کسب‌وکار نوآوری باز جریان کسب‌وکار کارآمدتر و جامع‌تری را برای کشورهای آسیایی فراهم می‌کند که به افزایش توسعه اقتصادی کمک می‌کند.                                   |
| مصلح و دهقان (۲۰۱۷)                             | طراحی مدلی برای تشریح تأثیر مدل کسب‌وکار باز بر مزیت رقابتی در شرکت‌های دانش بنیان استان بوشهر | ۴۹ شرکت دانش بنیان در استان بوشهر              | طراحی مدلی برای تشریح تأثیر مدل‌های کسب‌وکار باز بر مزیت رقابتی   |
| یان، وون، پارک، یانگ و ژائو <sup>۲</sup> (۲۰۱۷) | رشد یک مدل کسب‌وکار پلتفرمی به‌عنوان یک اکوسیستم کارآفرینی و تأثیرهای آن بر توسعه منطقه‌ای     | فروشگاه‌های برنامه نرم‌افزاری و صنایع رزرو هتل | تجزیه و تحلیل پویایی‌های مدل‌های کسب‌وکار پلتفرمی به‌عنوان اکوسیستم کارآفرینانه و تأثیرهای آن بر توسعه منطقه‌ای   |
| براسیور، ملادنو و استراس <sup>۳</sup> (۲۰۱۷)    | نوآوری مدل‌های کسب‌وکار باز: مرور ادبیات و پیشنهادهایی برای تحقیقات آینده                      | مرور ادبیات                                    | با مرور سیستماتیک ادبیات، دو جریان اصلی تحقیقات در نوآوری مدل‌های کسب‌وکار باز شناسایی شد و روند در حال رشد همکاری و خلق مشترک در نوآوری مدل کسب‌وکار مورد تأیید قرار گرفت. |
| بنیایر و کوپ <sup>۴</sup> (۲۰۱۷)                | پاسخ به مدل‌های کسب‌وکار باز   | عمومی  | شناسایی پنج بُعد اصلی مدل‌های کسب‌وکار باز و سه استراتژی عمومی پاسخ‌دهی   |
| خومالو و لینگن (۲۰۱۷)                           | مدل‌های کسب‌وکار باز در محیط کسب‌وکار پویا: مرور ادبیات  | مرور ادبیات                                    | مرور مقاله‌های مرتبط با نوآوری باز، مدل کسب‌وکار و مدل‌های کسب‌وکار باز   |
| کورتمن و پیلار (۲۰۱۶)                           | مدل‌های کسب‌وکار باز و زنجیره ارزش با چرخه بسته: تعریف مجدد روابط شرکت و مشتری                 | عمومی  | گونه‌شناسی مدل‌های کسب‌وکار که به‌طور جامع گشودگی در حال افزایش مدل‌های کسب‌وکار به‌سمت مشتری در زنجیره ارزش در حال ظهور را نشان می‌دهد.                                    |

1. Harun &amp; Zainol

2. Yun, Won, Park, Yang &amp; Zhao

3. Brasseur, Mladenow &amp; Strauss

4. Benyayer &amp; Kupp



| نویسندگان                            | عنوان مقاله  | محیط پژوهش                        | یافته‌های اصلی   |
|--------------------------------------|--|-----------------------------------|--|
| آلكالده و گوئرو (۲۰۱۶)               | مدل‌های کسب‌وکار باز در مراحل کارآفرینی: شواهدی از شرکت‌های جوان اسپانیایی در دوران انبساطی و رکود اقتصادی | پنل نوآوری فناورانه               | بررسی تأثیر مدل‌های کسب‌وکار باز بر عملکرد نوآوری شرکت‌های جوان اسپانیایی در دوران انبساطی و رکود اقتصادی  |
| یان، یانگ و پارک <sup>۱</sup> (۲۰۱۶) | نوآوری باز برای مدل‌های کسب‌وکار: چشم‌انداز جدیدی برای ارتباط میان فناوری و بازار                          | مفهوم کلی مبتنی بر تحقیقات ادبیات | بر اساس مرود ادبیات، چهار نوع ابزار کسب‌وکار که می‌تواند توسط شرکت‌های فردی در موقعیت فعلی خود استفاده شود.  |
| کو منچینگ <sup>۲</sup> (۲۰۱۵)        | گرایش‌های اخیر در مدل‌های کسب‌وکار تخصصی داروسازی  | شرکت‌های دارویی                   | نوآوری باز فرصت‌هایی را برای شرکت‌های کوچک داروسازی فراهم می‌کند، در صورتی که محصولات دارویی در پلتفرم‌های فناورانه همان چیزی باشد که شرکت‌های بزرگ می‌خواهند. |
| سائیبی و فاس (۲۰۱۴)                  | مدل‌های کسب‌وکار برای نوآوری باز: تطبیق استراتژی‌های ناهمگن نوآوری باز با ابعاد مدل کسب‌وکار               | عمومی                             | ارتباط میان استراتژی‌های نوآوری باز با ابعاد اصلی مدل کسب‌وکار و شناسایی ۴ نوع مدل کسب‌وکار باز  |
| فرنکنبرگر همکاران (۲۰۱۴)             | پیشایندهای مدل‌های کسب‌وکار باز: مطالعات اکتشافی شرکت‌های کنونی  | نس‌پرسو، پروکتر و گمبل، 3M و ...  | پنج پیشایندهای اصلی مدل‌های کسب‌وکار باز و شناسایی چهار نوع مدل کسب‌وکار باز بر اساس این پیشایندها   |
| روجاز و آزدو <sup>۳</sup> (۲۰۱۴)     | ارکان و عناصر توسعه مدل‌های کسب‌وکار باز برای شبکه‌های نوآوری  | عمومی                             | تشریح ارکان و عناصر مورد نیاز برای پشتیبانی از ایجاد مدل‌های کسب‌وکار باز برای شبکه‌های نوآوری   |
| ویبلن (۲۰۱۴)                         | مدل کسب‌وکار باز: درک یک مفهوم نوظهور  | مرور ادبیات                       | بررسی و شناسایی ماهیت ارتباط میان نوآوری، مدل‌های کسب‌وکار و مدل‌های کسب‌وکار باز  |
| دمیل و لکوک (۲۰۱۴)                   | ظهور و سقوط یک مدل کسب‌وکار باز  | صنعت بازی‌های نقش‌آفرینی          | انگیزه‌های استراتژیک و پیامدهای بالاترین سطح گشودگی مدل کسب‌وکار از نظر عملکرد   |
| فرنکنبرگر و همکاران (۲۰۱۳)           | پیکربندی شبکه، تمرکز بر مشتری و عملکرد مدل‌های کسب‌وکار باز: دیدگاه شرکت‌های ارائه‌دهنده راه‌حل            | 3M Services, SAP, Geberit         | تشریح سه پیکربندی شبکه‌ها در مدل کسب‌وکار باز  |

1. Yun, Yang & Park
2. Ku Mannching
3. Rojas & Azevedo

| نویسندگان                            | عنوان مقاله   | محیط پژوهش                  | یافته‌های اصلی  |
|--------------------------------------|---|-----------------------------|---|
| هولم و همکاران (۲۰۱۳)                | گشودگی در نوآوری و مدل کسب و کار: درس‌هایی از صنعت روزنامه                                    | صنعت روزنامه                | بررسی تأثیر مدل‌های کسب و کار باز در صنعت روزنامه   |
| هوان و ون‌سانگ <sup>۱</sup> (۲۰۱۳)   | بررسی تطبیق مالکیت فکری و مدل کسب و کار باز   | حوزه مالکیت فکری، شرکت UTEX | تشریح ماهیت و ضرورت مدل کسب و کار باز و تجزیه و تحلیل تأثیرات متقابل حقوق مالکیت معنوی و مدل‌های کسب و کار باز                |
| یان، جانگ و یانگ <sup>۲</sup> (۲۰۱۳) | دانش و شرایط مدل کسب و کار برای رشد پایدار کسب و کارهای کوچک و متوسط                          | صنعت فناوری اطلاعات         | توسعه پایدار کسب و کارهای کوچک و متوسط به دو نوآوری باز شامل استراتژی دانش و مدل کسب و کار نیاز دارد                          |
| پردی و همکاران (۲۰۱۲)                | سه مدل کسب و کار برای شرکت‌های باز  | عمومی                       | سه الگوی معمول برای مدل‌های کسب و کار باز و شناسایی شرایطی که این استراتژی‌ها بهتر عمل می‌کنند.                               |
| دیوی و همکاران (۲۰۱۱)                | نوآوری در بخش تجهیزات دارویی، رویکرد مدل کسب و کار باز برای شرکت‌های کوچک دارای تکنولوژی بالا | صنعت تجهیزات پزشکی          | از شش عملکرد اصلی مدل‌های کسب و کار برای شناسایی چالش‌های اصلی در مدل‌های کسب و کار باز و شناسایی راه‌حل آن استفاده کرده است. |
| ساندولی و چسبرو (۲۰۰۹)               | دو سوی مدل‌های کسب و کار باز  | عمومی                       | پس از تشریح دو جنبه متفاوت مدل‌های کسب و کار باز، سمت خرید و فروش، طبقه‌بندی از مدل کسب و کار باز ارائه کرده است.             |
| چسبرو (۲۰۰۷)                         | چرا سازمان‌ها می‌بایست مدل‌های کسب و کار باز داشته باشند                                      | IBM، پروکتر و گمبل          | پس از تشریح منافع اقتصادی مدل‌های کسب و کار باز، چگونگی گشودگی مدل کسب و کار در سه شرکت تشریح شده است.                        |

موضوعات بحث شده در این مقاله‌ها را می‌توان در هشت دسته اصلی تقسیم‌بندی کرد: تأثیر بر عملکرد سازمان (۷)، گونه‌شناسی‌ها (۷)، مقاله‌های مروری ادبیات (۵)، ضرورت گشودگی مدل‌های کسب و کار (۳)، پیشایندهای مدل کسب و کار باز (۲)، چالش‌های مدل‌های کسب و کار باز (۲)، ایجاد ساختار برای مدل‌های کسب و کار باز (۲) و مدل‌های کسب و کار در شرکت‌های کوچک و متوسط (۲) که برخی از این مقاله‌ها، چندین موضوع را تحت پوشش قرار می‌دهند. پس از انجام مرور نظام‌مند، در مجموع ۳۹ کد که باعث تمایز میان مدل‌های کسب و کار از منظر گشودگی خواهند شد، از طریق روش کدگذاری استخراج شدند؛ سپس به‌روش کدگذاری باز، دسته‌بندی‌های متناظری انجام پذیرفت و در نهایت ۱۰ زیرمقوله شناسایی شد که در چهار مقوله دسته‌بندی شدند (جدول ۵).

1. Huan & Wen-song  
2. Yun, Jung & Yang

جدول ۵. مقوله‌ها، زیرمقوله‌ها و کدهای شناسایی شده در مرحله اول

| کدها  |     | زیرمقوله                                    | مقوله           |
|---|-----|---|-----------------|
| برتری رقابتی داشتن                                    | C۱  | مزیت رقابتی                                 | ارزش قابل ارائه |
| منابع مرتبط به رابطه میان سازمان به‌عنوان عامل موفقیت | C۲  |   |                 |
| منابع و قابلیت‌های مکمل به‌عنوان عامل موفقیت          | C۳  |   |                 |
| دیدگاه رابطه‌ای در کسب مزیت رقابتی                    | C۴  |   |                 |
| جست‌وجوی مناسب‌ترین منابع خارجی                       | C۵  | ظرفیت جذب                                   |                 |
| ترکیب منابع خارجی با منابع داخلی                      | C۶  |   |                 |
| بهره‌برداری از منابع خارجی                            | C۷  |   |                 |
| کسب و جذب دانش  | C۸  |   |                 |
| تبدیل و بهره‌برداری از دانش                           | C۹  |   |                 |
| رویه‌های به اشتراک‌گذاری دانش                         | C۱۰ |   |                 |
| ترکیب منابع داخلی و خارجی                             | C۱۱ | منابع                                       | خلق ارزش        |
| نحوه به دست آوردن منابع                               | C۱۲ |   |                 |
| اهمیت و جایگاه منابع                                  | C۱۳ |   |                 |
| پایداری منابع   | C۱۴ |   |                 |
| سرمایه شبکه‌ای <sup>۱</sup>                           | C۱۵ |   |                 |
| وابستگی به منابع شرکای خارجی                          | C۱۶ |   |                 |
| قابلیت‌های پویا                                       | C۱۷ | قابلیت‌ها                                   |                 |
| قابلیت‌های رابطه‌ای                                   | C۱۸ |   |                 |
| قابلیت‌های شبکه‌سازی                                  | C۱۹ |   |                 |
| فرایند یادگیری  | C۲۰ | یادگیری                                     |                 |
| میزان یادگیری   | C۲۱ |   |                 |
| خلق ارزش مشترک  | C۲۲ | عمق فعالیت‌های مشترک در فرایندهای خلق ارزش  |                 |
| استراتژی خلق ارزش                                     | C۲۳ |   |                 |
| گونه‌شناسی خلق ارزش                                   | C۲۴ |   |                 |
| تعداد شرکای خارجی                                     | C۲۵ | وسعت فعالیت‌های مشترک در فرایندهای خلق ارزش | خلق ارزش        |
| رویه‌های عملیاتی مشترک                                | C۲۶ |   |                 |
| خلق ارزش تعاملی                                       | C۲۷ |   |                 |
| مشارکت شرکت‌های زیرمجموعه در تأمین مالی               | C۲۸ | شیوه تأمین مالی                             | حفظ ارزش        |
| سهام‌داری رقبا به‌عنوان شرکای تجاری                   | C۲۹ |   |                 |
| افزایش سرمایه از طریق سهام‌داری                       | C۳۰ |   |                 |
| استراتژی تعاملی                                       | C۳۱ | استراتژی ارتباطات فراسازمانی                | شبکه ارزش       |
| ساختار ارتباطی باز                                    | C۳۲ |   |                 |
| وابستگی درونی شرکا به یکدیگر                          | C۳۳ |   |                 |

| مقوله | زیرمقوله          | کدها  |     |
|-------|-------------------|---|-----|
|       | اعتماد فراسازمانی | فرهنگ همکارانه                                | C۳۴ |
|       |                   | به اشتراک‌گذاری اطلاعات کاربردی میان شرکا     | C۳۵ |
|       |                   | به اشتراک‌گذاری مهارت‌ها میان شرکا و توسعه آن | C۳۶ |
|       |                   | تمایل به برقراری ارتباطات بلندمدت             | C۳۷ |
|       |                   | تمایل به ایجاد روابط بُرد - بُرد میان شرکا    | C۳۸ |
|       |                   | تعهد شرکا به یکدیگر                           | C۳۹ |

با توجه به اینکه پژوهش حاضر در صنعت بانکی کشور انجام پذیرفته، ذکر این نکته ضروری است که مطالعات محدودی در خصوص به‌کارگیری نوآوری باز و مدل‌های کسب‌وکار باز در صنعت خدمات مالی انجام شده است که در این میان می‌توان به دو مطالعه اصلی در این زمینه اشاره کرد. دانیل فزناکت<sup>۱</sup> در کتاب خود تحت عنوان «نوآوری باز در خدمات مالی»<sup>۲</sup>، به بررسی پدیده نوآوری باز در صنعت خدمات مالی می‌پردازد. او معتقد است که سازمان‌های باز، انعطاف‌پذیر و مشتری‌محور، می‌توانند از مدل نوآوری باز در راستای رشد سودآور، استفاده کنند و به خلق ارزش بپردازند. شوفل و وادانا<sup>۳</sup> در سال ۲۰۱۵، در مقاله خود با عنوان «نوآوری باز در صنعت خدمات مالی - بررسی جهانی ادبیات»<sup>۴</sup> با بررسی ادبیات مربوط به موضوع، به‌صورت جهانی سعی در پاسخ به این دو پرسش اصلی دارد که ۱. چرا نوآوری باز در صنعت مالی و صنعت بیمه به ندرت به کار گرفته می‌شود؟ و ۲. آیا بخش خدمات مالی می‌بایست از نوآوری باز به‌صورت گسترده‌ای استفاده کند؟ همچنین، وی در این مقاله، بر استفاده از نوآوری باز در صنعت بانکی و بیمه با هدف نیل به موفقیت تأکید می‌کند.

### تجزیه و تحلیل یافته‌های مرحله دوم (نظریه بر خاسته از داده)

همان‌گونه که بیان شد، پس از انجام مطالعه نظام‌مند، مصاحبه با ۱۴ نفر از مدیران بانک‌ها که دارای سوابق کاری در سطوح عالی سازمان داشته و آشنا با مفاهیم مدل‌های کسب‌وکار در صنعت بانکی بوده‌اند، انجام شده است. هدف از انجام مصاحبه پاسخ به سؤال‌های زیر بوده است:

- چگونه زیرمقوله‌های یافت‌شده در مرور نظام‌مند، باعث تمایز میان مدل‌های کسب‌وکار صنعت بانکداری کشور از منظر گشودگی خواهد شد؟
- چه عوامل دیگری علاوه بر زیرمقوله‌های یافت‌شده در مرور نظام‌مند، باعث تمایز میان مدل‌های کسب‌وکار در صنعت بانکی کشور از منظر گشودگی می‌شوند؟
- چنانچه مدل بلوغ گشودگی مدل کسب‌وکار در صنعت بانکداری ایران موجود باشد، این مدل بلوغ چند سطح دارد و چه مؤلفه‌هایی باعث تمایز این سطوح خواهد شد؟

1. Daniel Fasnacht

2. Open Innovation in the Financial Services

3. Patrick Schueffel & Justin Vadana

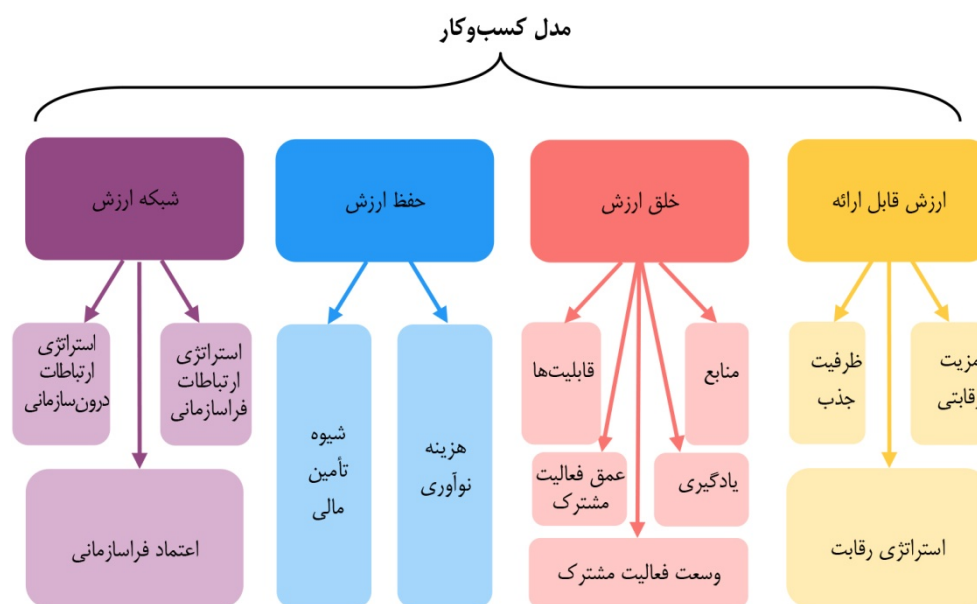
4. Open Innovation in the Financial Services Sector – A global literature review

جدول ۶ زیرمقوله‌ها و کدهای شناسایی شده در مصاحبه‌ها را بیان می‌کند. نتایج حاصل از مصاحبه‌ها، اضافه شدن سه زیرمقوله و نه کد به یافته‌های حاصل از مرور نظام‌مند بوده است.

جدول ۶. مقوله‌ها، زیرمقوله‌ها و کدهای شناسایی شده در مرحله دوم

| کدها                          |     | زیرمقوله                       | مقوله           |
|-------------------------------|-----|--------------------------------|-----------------|
| رقابت سنتی                    | C۴۰ | استراتژی رقابت                 | ارزش قابل ارائه |
| رقابت بر اساس مکان شعب        | C۴۱ |                                |                 |
| همکاری در عین رقابت           | C۴۲ |                                |                 |
| هزینه توسعه محصول             | C۴۳ | هزینه نوآوری                   | حفظ ارزش        |
| هزینه ایجاد فرایندهای جدید    | C۴۴ |                                |                 |
| ارتباط بالادستی با پایین دستی | C۴۵ | استراتژی ارتباطات درون سازمانی | شبکه ارزش       |
| سلسله‌مراتب سازمانی           | C۴۶ |                                |                 |
| نقش‌های پویا                  | C۴۷ |                                |                 |
| فرهنگ ارتباطات داخلی          | C۴۸ |                                |                 |

شکل زیر نمایی از تمامی مقوله‌ها و زیرمقوله‌های شناسایی شده در پژوهش را به تصویر می‌کشد.



شکل ۲. مقوله‌ها و زیرمقوله‌های شناسایی شده در پژوهش

نتایج حاصل از مراحل اول و دوم پژوهش، شناسایی ۴۸ کد، ۱۳ زیرمقوله به همراه چهار مقوله اصلی بوده است که این عوامل باعث تمایز میان مدل‌های کسب‌وکار از منظر گشودگی خواهد بود. برای پاسخ به سؤال اصلی پژوهش، می‌بایست مدل بلوغ گشودگی مدل کسب‌وکار صنعت بانکداری ایران ترسیم شود. بدین منظور می‌بایست، ابتدا مراحل این مدل بلوغ و سپس ویژگی‌های هر یک از مراحل بلوغ تشریح شود. ساندولی و چسبرو (۲۰۱۰) به صورت جزئی و مختصر، مدل‌های کسب‌وکار را از منظر گشودگی به سه دسته تقسیم‌بندی می‌کنند.



شکل ۳. مدل بلوغ مدل کسب و کار باز در صنعت بانکداری ایران

مدل‌های کسب‌وکار بسته، مدل‌های کسب‌وکار نیمه‌باز و مدل‌های کسب‌وکار باز. با توجه به کدگذاری‌های انجام گرفته و طی فرایند یافتن زیرمقوله‌ها و با توجه به صحبت‌های انجام گرفته در برخی از مصاحبه‌ها، تیم تحقیق مدل‌های کسب‌وکار صنعت بانکی را از منظر گشودگی به سه دسته تقسیم کرده است:

- مدل‌های کسب‌وکار بسته؛
- مدل‌های کسب‌وکار نیمه‌باز؛
- مدل‌های کسب‌وکار باز.

شرح کاملی از کدهای شناسایی شده در سه مدل کسب‌وکار به تفکیک زیرمقوله‌ها در قالب شکل ۳ ارائه شده است.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف اصلی پژوهش حاضر، ارائه مدل بلوغ گشودگی مدل‌های کسب‌وکار در صنعت بانکداری ایران بوده است. بدین منظور با استفاده از مرور نظام‌مند در بخش اول پژوهش و همچنین، روش نظریه بر خاسته از داده در بخش دوم پژوهش، به اکتشاف مدل بلوغ گشودگی مدل کسب‌وکار و همچنین، مراحل و ویژگی‌های این مراحل پرداخته شد. آنچه از یافته‌های مرور نظام‌مند و همچنین یافته‌های روش نظریه بر خاسته از داده با استفاده از ابزار مصاحبه با ۱۴ نفر از خبرگان بانکی به دست آمد، شناسایی عواملی بود که باعث تمایز مدل‌های کسب‌وکار باز، از مدل‌های کسب‌وکار بسته در صنعت بانکداری کشور خواهد شد. این عوامل را می‌توان در دسته‌بندی کلی، در چهار مقوله اصلی (ارزش قابل ارائه، خلق ارزش، حفظ ارزش و شبکه ارزش) گنجانده که هر یک از آن‌ها، مشتمل بر تعدادی زیرمقوله و کدهاست که در جدول‌های ۵ و ۶ به آن‌ها اشاره شد. این چهار مقوله، ۱۳ زیر مقوله و ۴۸ کد، در واقع عواملی را نشان می‌دهند که ویژگی‌های مراحل مختلف مدل بلوغ گشودگی مدل‌های کسب‌وکار در صنعت بانکی کشور را تشریح می‌کنند.

با توجه به مصاحبه‌های انجام گرفته و ادبیات موجود، مدل‌های کسب‌وکار صنعت بانکداری کشور از منظر گشودگی به سه دسته مدل‌های کسب‌وکار بسته، مدل‌های کسب‌وکار نیمه‌باز و مدل‌های کسب‌وکار باز تقسیم‌بندی می‌شوند که هر یک از این مدل‌های کسب‌وکار در هر یک از مقوله‌های اصلی و همچنین زیرمقوله‌های شناسایی شده با یکدیگر متفاوت‌اند. تمایز میان این مدل‌های کسب‌وکار بسیار دشوار است؛ اما شرح کامل ویژگی‌های متمایزکننده هر یک از این مدل‌های کسب‌وکار به تفصیل در شکل ۲ آمده است.

همان گونه که بیان شد، پژوهش پیش رو با هدف تجمیع تمام مطالعات انجام‌گرفته و تلاش کرد تا مدل بلوغ گشودگی مدل‌های کسب‌وکار در صنعت بانکی ایران را ارائه کند. با توجه به این موضوع، تنها مطالعه‌ای که قابلیت دارد با پژوهش حاضر مقایسه شود، چارچوب مدل کسب‌وکار معرفی شده توسط هنری چسبرو در کتاب *مدل‌های کسب‌وکار باز: چگونگی پیشرفت در چشم‌انداز نوآوری جدید* است. چسبرو، مدل‌های کسب‌وکار را با توجه به دو عامل «فرایند نوآوری» و «مدیریت دارایی فکری» به شش دسته مختلف تقسیم‌بندی می‌کند.

پژوهش حاضر در دو بُعد با تحقیق چسبرو متفاوت است: ۱. چسبرو در کتاب خود به میزان گشودگی هر یک از این مدل‌های کسب‌وکار هیچ اشاره‌ای نکرده است که از این جهت قابلیت قیاس با پژوهش حاضر را ندارد. ۲. همچنین تنها

دو عامل را به‌عنوان وجه تمایز مدل‌های کسب‌وکار خود معرفی کرده است؛ اما پژوهش حاضر کوشیده است که ضمن ملحوظ کردن این دو عامل در زیرمقوله‌های گسترده‌تر، مؤلفه‌های دیگری برای تمایز میان مدل‌های کسب‌وکار معرفی کند.

گفتنی است که این مقاله به‌منظور نیل به یافته‌های مذکور با محدودیت‌های نظری‌ای، همچون جدید بودن موضوع در ادبیات مربوط به مدل‌های کسب‌وکار در جهان و محدودیت‌های اجرایی، همچون محدودیت زمانی، عدم دسترسی چندباره به مصاحبه‌شوندگان با توجه به شرایط ناشی از پیدایش کرونا، محدودیت‌های قانونی مربوط به اشتراک‌گذاری اطلاعات میان بانک‌ها و شرکت‌های ثالث و... مواجه بوده است؛ اما با وجود همه این محدودیت‌ها، توانسته است عوامل متمایزکننده مدل‌های کسب‌وکار باز از مدل‌های کسب‌وکار بسته را شناسایی و همچنین، مدل بلوغ مدل‌های کسب‌وکار از منظر گشودگی در صنعت بانکی کشور را استخراج کند. به‌طور مسلم، این پایان راه نیست و یافته‌ها باید گسترش یافته و میزان دقت و صحت آن‌ها بررسی شوند. به بیان دیگر، از آنجا که یافته‌های این پژوهش افق جدیدی را در ادبیات طراحی مدل‌های کسب‌وکار در صنعت بانکی کشور گشوده است، سایر پژوهشگران می‌توانند با فائق آمدن بر برخی موانع و محدودیت‌های بیان شده، پژوهش‌های تکمیلی را در آینده انجام دهند. در واقع پرداختن به سایر حلقه‌های مفقوده در زمینه مدل‌های کسب‌وکار باز، همچون بررسی آثار زمینه‌ای همچون همکاری بر شکل‌گیری مدل‌های کسب‌وکار باز، به‌دلیل تأکید این مدل‌ها بر همکاری میان سازمان‌ها، نقش‌آفرینی عدم اطمینان موجود در محیط ایران و ریسک‌های محیطی، ویژگی‌های صنعت، عوامل تکنولوژیکی، جغرافیایی، فرهنگی و... در گشودگی مدل‌های کسب‌وکار به روشن شدن ابعاد گوناگون در این زمینه منجر شد. به‌علاوه سازمان‌ها پس از شناسایی موقعیت خود در مدل بلوغ ترسیم‌شده، می‌بایست برنامه عملیاتی برای گشودگی مدل‌های کسب‌وکار خود داشته باشند که انجام تحقیقات در این زمینه به تسهیل فرایند مذکور و پُر کردن خلأ موجود در ادبیات در ارتباط با فرایند اجرایی گشودگی مدل‌های کسب‌وکار و نحوه پیاده‌سازی آن در سازمان‌ها یاری می‌رساند.

## References

- Alcalde, H. & Guerrero, M. (2016). Open business model in entrepreneurial stage: evidence from young Spanish firms during expansionary and recessionary periods. *International Entrepreneurial Management Journal*, 12 (2), 393-413.
- Benyayer, L. & Kupp, M. (2017). Responding to open business model. *Journal of Business Strategy*, 38(2), 33-40.
- Brasseur, T., Mladenow, A. & Strauss, Ch. (2017). Open business model innovation: literature review and agenda for future research. *Biznes Informatika-Business Informatics*, 42 (4), 7-16.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory, a practical guide through qualitative analysis*. London: Sage Publications.



- Chesbrough, H. & Bogers, M. (2014). Explicating open innovation: clarifying an emerging paradigm for understanding innovation. In: Chesbrough, H., Vanhaverbeque, W., West, J. (Eds.), *New Frontiers in Open Innovation*. Oxford University Press, New York.
- Chesbrough, H. (2003a). The era of open innovation. *MIT Sloan Management*, 44, 35–41.
- Chesbrough, H. (2003b). The logic of open innovation: managing intellectual property. *California management review*, 45(3), 33–58.
- Chesbrough, H. (2007). Why companies should have open business model. *MIT Sloan Management Review*, 48(2), 21-28.
- Chesbrough, H.W. (2006). *Open business models: how to thrive in the new innovation landscape*. Boston MA: Harvard Business School Press.
- Dahlander, L. & Gann, D.M. (2010). How open is innovation? *Research Policy*, 39(6), 699–709.
- Dasilva, C.M. & Trkman, P. (2014). Business model: what it is and what it is not. *Long Range Planning*, 47 (6), 379-389.
- Davey, S. M., Brennan, M., Meenan, B. & McAdam, R. (2011). Innovation in the medical device sector: an open business model approach for high-tech small firms. *Technology Analysis & Strategic Management*, 23 (8), 807–824.
- Demil, B. & Lecocq, X. (2014). The rise and fall of an open business model. *Revue d'économie industrielle*, 146, 85-113.
- Fasnacht, D. (2009). *Open innovation in the financial services, growing through openness, flexibility, and customer integration*. Springer.
- 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, 200-227.
- Frankenberger, K., Weiblen, T. & Gassmann, O. (2013). Network configuration, customer centricity and performance of open business model: a solution provider perspective. *Industrial marketing Management*, 42, 671-682.
- Frankenberger, K., Weiblen, T. & Gassmann, O. (2014). The Antecedents of open business models: an exploratory study of incumbent firms. *R&D Management*, 44, 173-188.
- Gassmann, O., Frankenberger, K. (2014). *The Business model navigator: 55 models that will revolutionise your business*. Pearson UK.
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D. & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: a review. *Journal of Cleaner Production*, 198, 401-416.
- George, G. & Bock, A. J. (2010). The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (1), 83-111.
- Ghezzi, A., Cavallo, A., Sanasi, S. & Rangone, A. (2022). Opening up to startup collaborations: open business models and value co-creation in SMEs. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 32(7), 40-61.

- Giesen, E., Berman, S. J., Bell, R. & Blitz, A. (2007). Three ways to successfully innovate your business model. *Strategy & Leadership*, 35(6), 27–33.
- Goncearuc, A., Sapountzoglou, N., Cauwer, C., Coosemans, T., Messagie, M. & Crispeels, T. (2022). An integrative approach for business modelling: Application to the EV charging market. *Journal of Business Research*, 143, 184-200.
- Hamel, G. & Ruben, P. (2000). *Leading the revolution*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Harun N. A. & Zainol A. Z. (2018). Exploring open innovation as a business model for enhancing asean economy. *International Journal of Business and Society*, 19, 484–98.
- He, J. & Ortiz, J. (2021). Sustainable business modeling: The need for innovative design thinking. *Journal of Cleaner Production*, 298, 126751.
- Holm, A., Günzel, F. & Parm Ulhøi, J. (2013). Openness in innovation and business models: lessons from the newspaper industry. *International Journal Technology Management*, 61, 324-348.
- Hossain, M. (2013). *Adopting open innovation to stimulate frugal innovation and reverse innovation*. Aalto University.
- Hossain, M., Islam, K.M., Abu Sayeed, M. & Kauranen, I. (2016). A comprehensive review of open innovation literature. *Journal of Science & Technology, Policy Management*, 7(1), 2-25.
- Huan, G. & Wen-song, Zh. (2013). Research on coupling intellectual property and open business model. Paper presented at the 2013 International Conference on Management Science and Engineering, Harbin, China, July 17-19: 864–69.
- Khumalo, M. & Lingen, E. (2017). The open business model in a dynamic business environment: a literature review. *South African Journal of Industrial Engineering*, 28(3), 147-160.
- Kortmann, S. & Piller F. (2016). Open business models and closed-loop value chains: redefining the firm-consumer relationship. *California Management Review*, 58 (3), 88–108.
- Ku Mannching, S. (2015). Recent trends in specialty pharma business model. *Journal of Food and Drug Analysis*, 23 (4), 595-608.
- Liberati, A., Altman, D. G., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gøtzsche, P. C., Ioannidis, J. P., ... & Moher, D. (2009). The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate health care interventions: explanation and elaboration. *Annals of internal medicine*, 151(4), W-65.
- Lu, Q. & Chesbrough, H. (2021). Measuring open innovation practices through topic modelling: Revisiting their impact on firm financial performance. *Technovation*, 114, 102434.
- Man, A. & Luvison, D. (2019). Collaborative business models: Aligning and operationalizing alliances. *Business Horizons*, 62, 473-482.

- Matějčiek, M. & Marešová, P. (2020). Open business model and open innovation: bibliographic analysis. *Hradec economic days 2020*, 10: PT 1.
- Mosleh, A. & Dehghan, M. (2017). Design a model to explain the impact of the open business model on competitive advantage in knowledge-based companies of Bushehr province. *Helix*, 7 (4), 1572–84.
- Najar, T.H. (2020). Antecedents to open business model in the ICT-based sectors. *The Journal of High Technology Management Research*, 31(2).
- Naqshbandi, M. & Jasimuddin, S. (2022). The linkage between open innovation, absorptive capacity and managerial ties: A cross-country perspective. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(2).
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challenges*. Wiley & Sons.
- Pedersen, E. R. G., Gwozdz, W. & Hvass, K. K. (2018). Exploring the relationship between business model innovation, corporate sustainability, and organizational values within the fashion industry. *Journal of Business Ethics*, 149(2), 267–284.
- Pohle, G. & Chapman, M. (2006). IBM's global CEO report 2006: Business model innovation matters. *Strategy & Leadership*, 34(5), 34–40.
- Purdy, M., Robinson, M. C. & Wei, K. (2012). Three new business models for “the open firm”. *Strategy & Leadership*, 40(6), 36–41.
- Rojas, E. & Azevedo, A. (2014). Pillars and elements to develop an open business model for innovation networks. *Paper presented at the 15th IFIP WG 5.5 Working Conference on Virtual Enterprises*, Amsterdam, Netherlands, and October 6-8: 317–326.
- Romero, D. & Molina, A. (2011). Collaborative networked organisations and customer communities: value co-creation and co-innovation in the networking era. *Production Planning & Control*, 22(5–6), 447–472.
- Saebi, T. & Foss, N. (2014). Business models for open innovation: matching heterogenous open innovation strategies with business model dimension. *European Management Journal*, 33(3), 201- 213.
- Sandulli, F. & Chesbrough, H. (2009). The two faces of open business models. Available at SSRN: 1325682.
- Schneider, S. & Spieth, P. (2013). Business model innovation: towards an integrated future research agenda. *International Journal of Innovation Management*, 17(01), 1340001.
- Schueffel, P. & Vadana, I. (2015). Open Innovation in the Financial Services Sector - A global literature review. *Journal of Innovation Management*, 3(1), 25-48.
- Snihur, Y. & Bocken, N. (2022). A call for action: The impact of business model innovation on business ecosystems, society and planet. *Long Range Planning*, 55(1).
- Spieth, P. & Meissner, N. S. (2018). Business model innovation alliances: how to open business models for cooperation. *International Journal of Innovation Management*, 22 (04), 1850042.

- Spieth, P., Schneckenberg, D. & Ricart, J. E. (2014). Business model innovation – state of the art and future challenges for the field. *R&D Management*, 44(3), 237–247.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194.
- Tsutsui, Y., Yamada, N., Mitake, Y., Sholihah, M. & Shimomura, Y. (2020). A strategic design guideline for open business models. *International Journal of Automation Technology*, 14(5), 678-689.
- Weiblen, T. (2014). The open business model: understanding an emerging concept. *Journal of Multi Business Model Innovation and Technology*, 1 و 35-66.
- Weiblen, T. (2015). *Open up the business model: business model innovation through collaboration*. Dissertation of the University of St. Gallen.
- Wirtz, A., Pistoia, A., Ullrich, S. & Gottel, V. (2016). Business models: origin, development, and future research perspectives. *Long Range Planning*, 49 (1), 36-54.
- Yun, J., Jung, W. & Yang, J. (2013). The knowledge and business model condition for sustainable growth of SMEs. *Proceedings of the 6th Knowledge Cities World Summit*: 253-266.
- Yun, J., Won, D., Park, K., Yang, J. & Zhao, X. (2017). Growth of a platform business model as an entrepreneurial ecosystem and its effects on regional development. *European Planning Studies*, 25(5), 805-826.
- Yun, J., Yang, J. & Park, K. (2016). Open innovation to business model: new perspective to connect between technology and market. *Science Technology and Society*, 21 (3), 324–348.
- Yun, J., Zhao, X., Park, K. & Shi, L. (2020). Sustainability condition of open innovation: dynamic growth of Alibaba from SME to large enterprise. *Sustainability*, 12(11).
- Zhu, X., Xiao, Zh., Chuoyan, D. & Gu, J. (2019). The Fit between firms' open innovation and business model for new product development speed: a contingent perspective. *Technovation*, 86, 75–85.