

Type of Article: Research

## Providing a framework for developing lean innovation in E-businesses

Mohammad Reza Fallah<sup>۱</sup>, Mohammad Talari<sup>۲</sup>, Zahra Gheibi<sup>۳</sup>

Received: 01/07/2023

PP: 1-32

Accepted: 19/02/2024

### Abstract

The aim of the current research is to provide a framework on the development of lean innovation in electronic businesses. The approach of the current research is qualitative, in terms of practical purpose and in terms of nature and exploratory method. The statistical population of the research consists of experts and activists in the field of E-businesses with more than five years of relevant work experience, which has reached the saturation stage with the snowball sampling method and the semi-structured interview tool in sample 13. In this study, the six-step thematic analysis of Brown and Clark (2006) was used for analysis. Thematic analysis of the data in this research led to the discovery and labeling of 64 concepts and propositions as primary themes, 10 concepts as organizing themes and four concepts as overarching themes. To develop lean innovation, e-businesses need special tools such as joint design, change and risk management, along with clarifying goals and team building, as well as protecting users' privacy and finally commercializing knowledge. In the meantime, choosing the right platforms, transparent and continuous evaluation, using new analytical techniques in monitoring the behavior of users and competitors, as well as focusing on fintechs as a new financial technology are also effective.

**Keywords:** lean innovation, E-businesses, shared value creation, lean culture, comprehensive co-creation, lean synergy, targeted capacity building, multiple intelligence

**Reference:** Fallah, Mohammad Reza; Talari, Mohammad & Gheibi, Zahra. (2023). "Providing a framework for developing lean innovation in E-businesses". *Innovation Management Journal*, 12(2), pp. 1-32.

Doi: [10.22034/imj.2024.404973.2726](https://doi.org/10.22034/imj.2024.404973.2726)

<sup>۱</sup>- Associate Professor, Department of Business Management, Faculty of Humanities, Hazrat-e Masoumeh University, Qom, Iran. Mfallah@hmu.ac.ir

<sup>۲</sup>- Assistant Professor, Department of Business Management, Faculty of Humanities, Hazrat-e Masoumeh University, Qom, Iran. md.talari@gmail.com

<sup>۳</sup>- MSc, Business Management, Faculty of Humanities, Hazrat-e Masoumeh University. zahragheibi73@yahoo.com

نوع مقاله: پژوهشی

## ارائه چارچوبی برای توسعه نوآوری ناب در کسب‌وکارهای الکترونیک

محمدرضا فلاح<sup>۱</sup>، محمد طالاری<sup>۲</sup>، زهرا غیبی<sup>۳</sup>

پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۳۰

صص: ۱-۳۲

دریافت: ۱۴۰۲/۰۴/۱۰

### چکیده

کسب‌وکارهای نوظهوری مانند کسب‌وکارهای الکترونیکی برای بقا در فضای کسب‌وکار پیچیده امروزی، نیاز مبرمی به استفاده از ابزارهای نوین و به‌طور خاص نوآوری ناب دارند؛ بنابراین هدف پژوهش کنونی، ارائه چارچوبی برای توسعه نوآوری ناب در کسب‌وکارهای الکترونیک است. رویکرد پژوهش کنونی، کیفی و از نظر هدف، کاربردی و از دیدگاه ماهیت و روش، توصیفی است. جامعه آماری پژوهش را خبرگان و فعالان حوزه کسب‌وکارهای الکترونیکی با بیش از پنج سال سابقه کاری مرتبط تشکیل می‌دهد که با روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی و با ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته در نمونه ۱۳ به مرحله اشباع رسیده است. در این مطالعه از تحلیل مضمون شش مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶) برای تحلیل استفاده شد. تحلیل مضمون داده‌ها در این پژوهش موجب اکتشاف و برجسته‌گذاری ۶۴ مفهوم و گزاره به‌عنوان مضامین اولیه، ۱۰ مفهوم به‌عنوان مضامین سازمان‌دهنده و چهار مفهوم به‌عنوان مضامین فراگیر شد. نتایج نشان می‌دهد کسب‌وکارهای الکترونیک برای توسعه نوآوری ناب به ابزارهای خاصی مانند طراحی مشترک، مدیریت تغییر و خطر (ریسک) در کنار شفاف‌سازی اهداف و گروه‌سازی و همچنین حفظ حریم خصوصی کاربران و درنهایت تجاری‌سازی دانش نیاز دارند. در این بین، انتخاب سکو (پلتفرم)‌های مناسب، ارزیابی شفاف و مستمر، استفاده از تکنیک‌های تحلیلی نوین در رصد رفتار کاربران و رقبا و نیز تمرکز بر فن‌تک‌ها به‌عنوان فن‌آوری مالی نوین نیز تأثیرگذار است.

**کلیدواژه‌ها:** نوآوری ناب، کسب‌وکارهای الکترونیکی، خلق ارزش مشترک، فرهنگ‌سازی ناب، هم‌آفرینی فراگیر، هم‌افزایی ناب.

**استناددهی (APA):** فلاح، محمدرضا؛ طالاری، محمد؛ غیبی، زهرا. (۱۴۰۲). «ارائه چارچوبی برای توسعه نوآوری ناب در کسب‌وکارهای الکترونیک»، *نشریه علمی مدیریت و نوآوری*، ۱۲(۲)، صص ۱-۳۲.

Doi: [10.22034/imj.2024.404973.2726](https://doi.org/10.22034/imj.2024.404973.2726)

۱- نویسنده مسئول: دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم انسانی و هنر، دانشگاه حضرت معصومه (س)، قم، ایران  
mfallah@hmu.ac.ir  
۲- استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه حضرت معصومه (س)، قم، ایران.  
md.talari@gmail.com  
۳- کارشناسی‌ارشد مدیریت بازرگانی، گرایش بازرگانی داخلی، دانشگاه حضرت معصومه (س)، قم، ایران  
zahragheibi73@yahoo.com

## مقدمه

ظهور و توسعه کسب‌وکارهای فناورمحور در کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه، افزون‌بر پیچیده‌تر کردن شرایط محیطی، ابهامات و عدم اطمینان زیادی را در فضای کسب‌وکار ایجاد کرده است. در این‌بین، پژوهشگران برای سازگاری مؤثر و بقا در این فضای پُرخطر، ابزارهای جدیدی را ابداع و معرفی کرده‌اند که یکی از این ابزارها، تمرکز بر نوآوری و به‌طور خاص نوآوری ناب است. نوآوری ناب در واقع مدیریت منابع محدود از طریق تخصیص دوباره منابع است (Alshawabkeh, 2021). نوآوری ناب، تلفیقی راهبردی از دو مفهوم نوآوری و ناب است. مفهوم نوآوری به رفتار افراد در استفاده از دانش و مواد موجود در یک محیط خاص برای بهبود روش‌ها، مسیرها و سایر عوامل برای رفع نیازهای اجتماعی و به‌دست‌آوردن اثرات مفید خاص اشاره دارد (Dang & Feng, 2019).

نوآوری با شناخت و خلق ایده‌ها یا راه‌حل‌های جدید آغاز می‌شود و عملکرد و روش‌های عملیاتی استاندارد گذشته را به چالش می‌کشد. در واقع نوآوری، اجرای واقعی ایده‌های خلاقانه است (قنبری قلعه رودخانی و موذن جمشیدی، ۱۴۰۰). امروزه نوآوری به‌دلیل توسعه فناورانه و رقابت شدید بین محصولات و خدمات جهانی، به یک منبع اساسی در ایجاد مزیت رقابتی تبدیل شده است (Fayomi et al., 2019). در چند دهه گذشته، نوآوری به صورت اشکال مختلف طبقه‌بندی شده است که در این راستا می‌توان به عناوینی مانند نوآوری بسته، باز و ناب اشاره کرد. نوآوری بسته به فرایند نوآوری اشاره دارد که تمام مراحل در محدوده یک سازمان انجام می‌شود. سازمان‌ها به‌طور سنتی هر مرحله را از ایجاد ایده تا توسعه واقعی یک راه‌حل نوآورانه، راه‌اندازی و توزیع آن در بازار، به‌تنهایی و با منابع خود انجام می‌دهند (Pillmayer et al., 2021). در راستای تکامل واژه نوآوری، چسبرو (۲۰۰۳) نوآوری باز را ارائه کرده است که به‌معنای استفاده از منابع دانش خارجی برای تسریع نوآوری داخلی و از سوی دیگر استفاده از مسیرهای خارجی برای رسیدن به بازار دانش داخلی است (Yun et al., 2020).



در فرایند توسعه مفهوم نوآوری، شکل جدیدی از آن به فضای کسب و کار معرفی شد که از آن به عنوان نوآوری ناب یاد می شود. نوآوری ناب، قابلیت متمایزی است که نشان دهنده توانایی یک شرکت برای آزمایش ایده هایی است که نیازهای اصلی مشتری را برآورده می کند و به طور مداوم، پیشنهاد اولیه را با هدف تأیید یادگیری از طریق بازخورد مداوم بازار برای دستیابی به پایداری نشان می دهد (Bicen & Johnson, 2015). نوآوری ناب فعالیت تجاری، ایجاد و ارائه ارزش جدید به مشتریان در راستای راهبرد کسب و کار است (Parent, 2022). در واقع در مفهوم جدید نوآوری یعنی نوآوری ناب، دانستن آنچه را که مشتریان می خواهند و آنچه را که رقبا انجام می دهند، بسیار مهم است، اما تبدیل این اطلاعات به نوآوری سازمانی و بهبود فرایندهای داخلی سازمان در پاسخگویی هر چه بهتر به مشتریان، به مجموعه ای متفاوت از شایستگی ها نیاز دارد. شایستگی دانش سازمان به معنای قابلیت های سازمان در کسب دانش از مشتریان، بازار و رقباست و توانایی سازمان در تبدیل این دانش به نوآوری خدمات یا نوآوری در بهبود فرایند پاسخگویی به مشتریان با عنوان نوآوری ناب شناخته می شود (Stefanutti & de Chiusole, 2017).

واژه ناب، بزرگ ترین نوآوری در مدیریت عملیات به شمار می رود و اصول و شیوه های آن در حوزه های مختلف از جمله فرهنگ، مدیریت پروژه، تغییرات و تحولات سازمانی، بازاریابی، مدیریت اطلاعات، حسابداری و رهبری مورد استفاده قرار گرفته است (Solaimani et al., 2019). اساس رویکرد ناب، برخلاف رویکرد چابک که بر توانایی تکرار سریع با هزینه کم تمرکز دارد، بیشتر درباره افزایش کارایی و کاهش ضایعات است (Pearson et al., 2020). همچنین نوآوری ناب بر محیط کسب و کار، اثرات قابل توجهی داشته که برای نمونه می توان به گرایش شرکت های خانوادگی به نوآوری ناب در اقتصاد نوظهور اشاره کرد (Zulfiqar et al., 2021).

یکی از کسب و کارهای نوظهور و فناورمحوری که برای بقا در فضای کسب و کار پُر آشوب و پیچیده امروزی، نیاز مبرمی به استفاده از نوآوری و به طور خاص نوآوری ناب دارد، کسب و کارهای الکترونیکی است. کسب و کار

الکترونیکی، استفاده از اینترنت و فناوری دیجیتال برای انجام همه فعالیت‌های سازمان است که شامل فعالیت‌هایی برای مدیریت داخلی شرکت و هماهنگی با تأمین‌کنندگان و سایر شرکای تجاری می‌شود (Solaimani et al., 2019). امروزه کسب‌وکارهای الکترونیکی، نقش مهمی در ایجاد ثروت و توسعه پایدار دارند، به طوری که امروزه فناوری به مهم‌ترین شاخص اقتصادی کشورها مبدل شده است و بیش از نیمی از سرمایه‌گذاری‌ها در جهان به سمت فناوری اطلاعات متمایل شده است. تحقیقات نشان می‌دهد که تنها ظرف چند سال، کسب‌وکار الکترونیکی از یک مفهوم به یک واقعیت محسوس تبدیل شده است و دلیل آن هم همگانی‌بودن استفاده از آن توسط اقشار مختلف از جمله مصرف‌کنندگان و بنگاه‌های کسب‌وکار و حتی دولت‌هاست (اسدی، ۱۳۹۹).

یکی از چالش‌های اصلی شرکت‌ها، دستیابی به مزیت رقابتی از طریق اقدامات نوآورانه است، به طوری که استفاده از فناوری‌های جدید و انجام متفاوت کارها برای دستیابی به مزیت رقابتی ضروری می‌باشد (Brem et al., 2016). با وجود اهمیت نوآوری و به‌طور خاص نوآوری ناب در خلق ارزش ویژه برای مشتریان با توجه به توسعه روزافزون کسب‌وکارهای الکترونیکی، مطالعاتی که تاکنون درباره نوآوری ناب انجام شده، محدود به درک و شناخت اهمیت به‌کارگیری این مفهوم بوده و به‌طور خاص مطالعه‌ای درباره چگونگی ایجاد، تشویق و به‌کارگیری این نوع نوآوری در کسب‌وکارهای الکترونیکی انجام نشده است؛ بنابراین و در راستای پُر کردن این خلأ نظری و تجربی، این تحقیق به دنبال ارائه چارچوبی برای شناسایی پیشران‌های توسعه نوآوری ناب در کسب‌وکارهای الکترونیک است.

## ۲. مفاهیم، دیدگاه‌ها و مبانی نظری

نوآوری و اشکال روزآمدشدهٔ مختلف آن مانند نوآوری باز، نوآوری راهبردی، نوآوری ناب و غیره را می‌توان به‌جرت یکی از مؤثرترین ابزارهای رشد و توسعه پایدار هر کسب‌وکاری دانست (Chen & Yin, 2019). در این بین و در کنار انواع مختلف نوآوری و همچنین پیچیدگی و پویایی محیط کسب‌وکار، مقوله ناب از



اهمیت بیشتری برخوردار شده است. مفهوم ناب از تفکر درباره کاهش ضایعات نشئت گرفته است. با وجود این، ناب همیشه به حداقل رساندن ضایعات نیست، بلکه به عنوان به حداقل رساندن ارزش و درباره رساندن چیزهای مناسب به مکان مناسب در زمان مناسب و در مقدار مناسب در نظر گرفته می شود (Hiena, 2020).

## ۲-۱. مفهوم ناب و نوآوری ناب

شو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) به منظور تبدیل نظریه نوآوری به عملی که همزمان به بهینه سازی منابع و حذف ضایعات توجه داشته باشد، رویکردی به نام نوآوری ناب را معرفی کردند. نوآوری ناب نشان دهنده یک قابلیت متمایز است که به سازمان کمک می کند تا منابع محدود خود را از طریق تخصیص دوباره منابع مدیریت کنند (Alshwabkeh, 2021). هدف اصلی این رویکرد، به حداقل رساندن خطر شکست در ورود به بازار از طریق نمونه سازی واقع بینانه برای به حداقل رساندن هزینه ها و ارائه یک محصول در بازار در سریع ترین زمان ممکن است (Binder, 2022). نوآوری ناب تمایل دارد تا ابزاری را برای نظام مندی ظرفیت خلاق شرکت و امکان بهبود آن را فراهم کند؛ بنابراین می توان گفت اجرای نوآوری ناب بر توان خلاقیت شرکت یا سازمان، تأثیر منفی نمی گذارد (Karakulin, 2015). از آنجایی که نوآوری ناب درباره ایجاد ارزش برای مشتری است، بنابراین اگر کسب و کاری بخواهد به دنبال این نوع نوآوری باشد، باید به طور مداوم و پیوسته به فکر بررسی عملکرد افراد و گروه باشد (Nazim & Sims, 2017). با وجود این، تفکر نوآوری ناب، تنها بر ارائه بیشترین ارزش ممکن به مشتریان در راستای مأموریت و راهبرد سازمان یک چیز متمرکز است و درجایی که نوآوری سنتی با مشکل مواجه است، نوآوری ناب رشد می کند (Parent, 2022).

## ۲-۲. بازتعریف نوآوری ناب در کسب و کار الکترونیکی

امروزه پیشرفت های شگرف در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات که ناشی

۱. Schuh et al.,

از تغییرات و تحولات در نظام‌های اجتماعی و اقتصادی عصر کنونی می‌باشد، به بازتعریف ایده‌ها، دانش، نیازها، انتظارات و فناوری‌های نوآورانه تجارت الکترونیک منجر شده است (Al-Omoush, 2020). برخی از پژوهشگران، کسب‌وکار الکترونیکی را به‌عنوان تعریف گسترده‌تری از تجارت الکترونیکی دانسته که نه فقط شامل خرید و فروش کالاها و خدمات نیست، بلکه خدمات‌رسانی به مشتریان، همکاری با شریک تجاری و انجام معاملات الکترونیکی با یک سازمان را نیز شامل می‌شود (Wynn & Olayinka, 2021). به عبارتی آن دسته از کسب‌وکارهایی که شیوه انجام کار و نحوه خلق درآمد در آنها با تغییرات ایجادشده در فناوری‌های دیجیتال تغییر می‌کند، می‌توان کسب‌وکارهای مبتنی بر فناوری اطلاعات دانست (حاجی‌پور فرد و همکاران، ۱۴۰۱).

کسب‌وکار الکترونیکی در واقع شامل استفاده از فناوری‌های فعلی و نوظهور از جمله اینترنت، اکسترانت، ابزارهای مدیریت ارتباط با مشتری، وبسایت‌های عمومی و بسیاری دیگر برای به‌اشتراک گذاشتن اطلاعات، بهبود خدمات و تجربه به مشتریان، تسهیل معاملات و بهبود فعالیت‌های پشتیبان است که همگی موتور تجارت مدرن را تشکیل می‌دهند (Kabirlyants et al., 2021). برای اجرای نوآوری ناب بلندمدت در کسب‌وکارهای الکترونیکی، شرکت‌کنندگان باید به‌طور عمیق درگیر شده و به روند بهبود مستمر عادت کنند. در اغلب کسب‌وکارها، فریندهای تغییر حتی اگر اقدامات به‌وضوح معقول باشند، به دلیل عدم مشارکت کارکنان با شکست مواجه می‌شوند؛ بنابراین، اجرای نوآوری ناب به‌طور کلی باید با شرایط خاص شرکت تنظیم شود (Alonso et al., 2019).

### ۲-۳. پیشران‌های مؤثر در توسعه نوآوری ناب

امروزه شناسایی عوامل کلیدی موفقیت کسب‌وکارها که امکان رشد حداکثری عملکرد کلی شرکت را از طریق نوآوری ناب فراهم می‌کند، ضروری است. یافته‌ها نشان می‌دهد که عواملی مانند موقعیت‌یابی راهبردی، طراحی محصول مدولار شده، مجموعه طراحی راه‌حل‌محور، تسطیح بارکاری



انعطاف‌پذیر، مدیریت پروژه توانمند و توسعه مبتنی بر تجربه و تخصص بر عملکرد کلی شرکت‌ها در رابطه با زمان، هزینه و بهره‌وری بر موفقیت کسب و کارها تأثیرگذار است. براساس این داده‌ها، پایه و اساس اجرای نوآوری ناب همراه با روند بهبود و توسعه مستمر ایجاد می‌شود (Schuh et al., 2016). روش‌های نوآوری ناب برای تولید نوآوری‌هایی با تمرکز محدود برای مشکلات کاملاً درک‌شده طراحی شده‌اند. روش‌ها با بخش کوچکی از چالش کار می‌کنند، اما نه کل چالش زمینه‌ای. بنابراین، وقتی این تکنیک‌های ناب برای چالش‌های پیچیده‌تر مورد استفاده قرار می‌گیرند، برای ایجاد راه‌حل‌های کامل و پایدار تلاش می‌کنند. اینها ابزارهای قدرتمندی برای توسعه نوآوری در حوزه کسب و کارهای الکترونیک مانند برنامه کاربردی تلفن همراه هستند (Wilde and McClure, 2021).

در کسب و کارهای الکترونیک، تصمیم‌گیری و استفاده از فرصت‌ها بسیار اهمیت دارد. گاهی اوقات نتیجه نوآوری ممکن است کاملاً قانع‌کننده باشد، اما به دلیل اجرای ضعیف، به شکست منجر شود یا حتی در صورت معرفی موفقیت‌آمیز ممکن است در یک دوره طولانی‌تر شکست بخورد (Kahn, 2018). پیش‌نیاز اجرای نوآوری ناب، نظام حل مسئله (سیستماتیک) است. جنبه دومی که باید به آن توجه شود، جنبه فرهنگی است (Karakulin, 2015). از ابزارهای ایجاد و توسعه نوآوری و به‌ویژه نوآوری ناب در کسب و کار الکترونیک، تأکید بر فرهنگ سازمانی است. امروزه مدیران باید هرگونه مانعی را که می‌تواند بر محدودیت‌های یک اختراع و خلاقیت خلاقانه در میان کارکنان تأثیر بگذارد، حذف و اقدامات ترویجی، یعنی کارآفرینی را فعال کنند. نوآوری ناب به سازمان‌ها کمک می‌کند تا فرهنگ‌های ساختاری خود را به فرهنگ‌های باز و پویا تبدیل کنند که یادگیری و نوآوری زنجیره‌های تأمین را ترویج می‌کند (Meidute-Kavaliauskiene et al., 2021). از عوامل موفقیت اصلی، آگاهی درست گروه توسعه از سهم آنها در موفقیت شرکت است و آخرین مورد، درک ماهیت در حال تغییر نوآوری است (Wang and Wu, 2019).



## ۲-۴. پیشینه تجربی پژوهش

پژوهش‌ها نشان می‌دهد نوآوری ناب، هشت قابلیت اساسی نیاز دارد که عبارت‌اند از: استخدام نیروی انسانی ناب، سیستم تأمین و تعدیل، سیستم بهبود منابع انسانی ناب، سیستم نگهداری منابع انسانی ناب، سیستم کاربرد منابع انسانی ناب، استفاده از فناوری، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و سیاست‌ها و برنامه‌ها، توانمندسازهای نوآوری ناب، تسهیل‌کننده‌های نوآوری ناب و قابلیت‌های نوآوری ناب خلاصه شدند ([Ghasemzadeh et al., 2022](#)). اما در شرایط آشفتگی محیطی، معماری سازمانی و ساختار متناسب برای بهبود رصده داخلی و خارجی ایده‌ها و همچنین بهبود فرایند مدیریت دانش، قابلیت‌های مهمی برای شکل‌گیری نوآوری ناب است. در این حالت بازارگرایی صورت‌گرفته بر موفقیت نوآوری ناب نیز اثر می‌گذارد ([اسفیدانی و همکاران، ۱۳۹۸](#)). الشابکه<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) نشان می‌دهد که در بین تأثیرگذاری سه بُعد بازارگرایی یعنی مشتری‌مداری، رقیب‌مداری و هماهنگی بین عملکردی بر نوآوری ناب، دو بُعد اول تأثیرات قابل‌توجهی بر نوآوری ناب دارد. بنابراین، مدیران باید مقوله نوآوری ناب را در نظر بگیرند تا نقش بازارگرایی را در افزایش عملکرد محصول جدید تقویت کنند ([Alshwabkeh, 2021](#)).

در راستای تغییر الگوواره از بازارگرایی به مشتری‌گرایی، مونتونن و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) چارچوبی برای نوآوری ناب مشتری‌مدار توسعه دادند. آنها چارچوب همدلی نوآوری را که برای مراحل اولیه فرایندهای نوآوری توسعه داده شده است، معرفی می‌کنند. این چارچوب مبتنی بر این ایده است که افزایش همدلی نسبت به مشتریان به نوآوران کمک می‌کند تا درک بهتری از مشکلات و نیازهای مشتریان داشته باشند و امکان ایجاد ارزش بیشتر برای مشتریان را افزایش می‌دهد ([Montonen et al., 2014](#)).



فردریک و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) دریافتند که با انجام مستمر ارزیابی‌ها، انجام اقدامات اصلاحی و اندازه‌گیری نتایج، می‌توان الگوهای نوآوری ناب را متناسب با نیازهای خاص سازمان‌ها توسعه داد (Frederick et al., 2014). امروز بهبود فرایندهای نوآوری از طریق نوآوری ناب و دیجیتالی‌شدن انجام می‌شود. به‌طوری‌که نیکولتی<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) این فرایند را با روش شش سیگمای ناب ادغام می‌کند. این روش جدید با هفت مرحله تعریف، کشف، طراحی، توسعه، دیجیتالی‌کردن، استقرار و انتشار مشخص می‌شود. این فرایند براساس اصول ناب شش سیگما است، اما استفاده از سیستم‌های ICT و روش‌های چابک را برای مقابله با پیچیدگی فرایندهای نوآوری بهینه می‌کند (Nicoletti, 2015). درواقع از این منظر قابلیت نوآوری ناب، به شرکت‌ها کمک می‌کند تا منابع محدود را با پیکربندی دوباره و بازتخصیص منابع موجود مدیریت کنند و درنتیجه، به توانمندسازی نوآوری ریشه‌ای محدود با منابع کمک می‌کند (Bicen & Johnson, 2015). نتایج مطالعه مادیتینوس و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) نشان می‌دهد که در دسترس بودن آموزش، سطح دانش و اشتراک‌گذاری دانش، مهم‌ترین عوامل موفقیت کسب‌وکار الکترونیکی هستند (Maditinos et al., 2014).

بررسی پیشینه پژوهش نشان‌دهنده دو جریان اصلی در پژوهش‌های حوزه نوآوری ناب است؛ جریان اول نوآوری محصول با تمرکز بر مشتری و بازارگرایی است و جریان دوم نوآوری در فرایند با تمرکز بر منابع و قابلیت‌هاست. اما ادغام این دو جریان را در کمتر تحقیقی می‌توان مشاهده کرد. در صورتی‌که نتایج پژوهش‌های گذشته نشان می‌دهد طراحی و توسعه برنامه‌های کسب‌وکار الکترونیکی با استفاده از ابزارهای مختلف می‌تواند انجام شود و می‌توان استنباط کرد که قابلیت‌های این ابزارها می‌تواند به کسب‌وکارها در به‌دست‌آوردن مصرف‌کنندگان جدید و افزایش فروش و همچنین پردازش داده‌های مشتری که می‌تواند برای حفظ مشتریان فعلی استفاده شود، کمک

۱. Frederick et al

۲. Nicoletti

۳. Maditinos et al

کند. با وجود این، مفاهیم و پیشران‌های مربوط به توسعه نوآوری ناب در کسب‌وکارهای الکترونیک، تاکنون در عرصه مورد مطالعه پژوهشگران شناسایی نشده است و در این بین، آنچه ذهن پژوهشگر را درگیر این موضوع کرده، شناسایی این پیشران‌ها و در نهایت ارائه چارچوبی در این حوزه می‌باشد.

### ۳. روش پژوهش

با توجه به این که هدف اصلی این مطالعه، ارائه چارچوبی برای توسعه نوآوری ناب در کسب‌وکارهای الکترونیک است، پژوهش کنونی از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ ماهیت و روش، توصیفی-تحلیلی است. جامعه آماری این پژوهش را فعالان، متخصصان و خبرگان حوزه کسب‌وکارهای الکترونیک و اعضای هیئت علمی که تألیفات و تحقیقاتی در این زمینه داشته‌اند و صاحبان کسب‌وکارهای الکترونیک دانش‌بنیان با حداقل پنج سال سابقه کاری، تشکیل می‌دهند. در این تحقیق با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی، نمونه‌های منتخب، شناسایی و داده‌ها در مصاحبه با نفر ۱۳ ام به حد اشباع رسیده است. ابزار گردآوری اطلاعات این پژوهش، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است که شامل پرسش‌های زیر می‌باشد:

- (۱) به نظر شما چه ابزارهایی می‌تواند در ایجاد و جذب ارزش جدید به مشتریان در کسب‌وکارهای الکترونیک اثرگذار باشد؟
- (۲) به نظر شما چه عواملی می‌تواند به بهینه‌سازی منابع و حذف ضایعات در کسب‌وکارهای الکترونیک کمک کند؟
- (۳) به نظر شما چه عواملی در واکنش سریع به تغییرات محیطی و شناسایی نیازهای مشتریان در کسب‌وکارهای الکترونیک مؤثر است؟
- (۴) به نظر شما چه عواملی در بهبود کارایی فرایندها، خدمات و محصولات ارائه‌شده در کسب‌وکارهای الکترونیک تأثیرگذار است؟



- ۵) به نظر شما چه روش‌هایی در شناسایی فرصت‌های جدید در کسب و کارهای الکترونیکی مؤثر است؟
  - ۶) به نظر شما چه روش‌هایی برای تشکیل گروه‌های کاری به‌منظور بهبود کارایی و حذف فعالیت‌های اضافه در کسب و کارهای الکترونیک مؤثر است؟
  - ۷) به نظر شما چه عواملی می‌تواند در کاهش زمان موردنیاز برای معرفی محصولات جدید به بازار کسب و کارهای الکترونیک مؤثر باشد؟
  - ۸) به نظر شما چه عواملی می‌تواند به درک عمیق‌تر از مشتریان خود در کسب و کارهای الکترونیک کمک کند؟
  - ۹) به نظر شما چه عواملی می‌تواند در به‌حداقل‌رساندن هزینه‌های عملیاتی در کسب و کارهای الکترونیک مؤثر باشد؟
  - ۱۰) به نظر شما چه عواملی می‌تواند باعث ایجاد یک نتیجه نوآورانه با منابع محدود در کسب و کارهای الکترونیکی شود؟
  - ۱۱) به نظر شما چه عواملی می‌تواند در روند بهبود مستمر در کسب و کارهای الکترونیکی مؤثر باشد؟
  - ۱۲) به نظر شما چه عواملی می‌تواند خطر شکست در ورود به بازار کسب و کارهای الکترونیکی را به حداقل برساند؟
  - ۱۳) به نظر شما چه عواملی می‌تواند باعث ایجاد مزیت‌های رقابتی در کسب و کار الکترونیکی شوند؟
- داده‌ها در فرایند مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته و با هماهنگی قبلی با خبرگان و به صورت حضوری بوده و محتوای مصاحبه‌ها ضبط و متن آن پیاده شده است.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در مصاحبه

ردیف	جنسیت	سن	تحصیلات	حوزه فعالیت
۱	مرد	۴۷	دکتری مدیریت IT	عضو هیئت علمی و استراتژیست کسب‌وکارهای برخط (آنلاین)
۲	مرد	۳۲	کارشناس ارشد تجارت الکترونیک	بازاریابی و بازاریابی محتوایی
۳	مرد	۳۵	کارشناسی مهندسی صنایع	مدیر وبسایت و آموزشیار کسب‌وکارهای برخط
۴	زن	۳۳	مدیریت مهندسی صنایع	مدیر ارشد FMCG دیجیتال
۵	مرد	۴۱	کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات	مدرس حوزه مدیریت فناوری اطلاعات، مشاوره کسب‌وکارهای آنلاین
۶	زن	۳۲	کارشناسی حقوق	مدیرعامل شرکت در حوزه فین‌تک
۷	مرد	۴۸	دکتری مدیریت	عضو هیئت علمی و مشاور تجارت الکترونیک
۸	زن	۳۲	کارشناسی مدیریت بازرگانی	آموزش کسب‌وکار برخط، طراح وب‌گاه
۹	زن	۴۴	کارشناسی ارشد تجارت الکترونیک	فعال کسب‌وکارهای برخط
۱۰	زن	۴۲	کارشناسی مهندسی فناوری اطلاعات	فعال کسب‌وکارهای برخط
۱۱	مرد	۳۲	دکتری مدیریت فناوری اطلاعات	هیئت علمی و مشاور کسب‌وکار الکترونیک اوراکل
۱۲	مرد	۳۶	کارشناسی ارشد MBA	مدیر ارشد در دیجی کالا
۱۳	مرد	۴۹	دکتری مدیریت بازرگانی	عضو هیئت علمی و متخصص حوزه نوآوری

با توجه به رویکرد کیفی تحقیق کنونی، برای تحلیل داده‌ها نیز از روش شش مرحله‌ای تحلیل مضمون بروان و کلارک (۲۰۰۶) استفاده می‌شود. در مرحله اول، آشنایی با داده‌ها صورت می‌گیرد؛ هدف در این مرحله، آشنایی با عمق محتوای داده‌هاست. مرحله دوم به ایجاد شناسه‌های اولیه می‌پردازد؛ شناسه‌ها، ویژگی داده‌هایی را معرفی می‌کنند که به نظر پژوهشگر، جالب می‌باشد. در مرحله سوم که جست‌وجوی مضامین اولیه نام دارد، هدف، دسته‌بندی شناسه‌های مختلف در قالب مضامین اولیه و مرتب‌کردن همه خلاصه داده‌های شناسه‌گذاری می‌باشد. در مرحله چهارم، مضامین سازمان‌دهنده شکل می‌گیرد؛ این مرحله شامل بازبینی و تصفیه و شکل‌دهی به مضامین سطح بالاتر است. مرحله پنجم به تعریف و نام‌گذاری مضامین اصلی یا فراگیر می‌پردازد؛ در مرحله آخر، گزارش تهیه می‌شود؛ مرحله ششم زمانی آغاز می‌شود که پژوهشگر، مجموعه‌ای از مضامین اصلی کاملاً انتزاعی و منطبق با ساختارهای زمینه‌ای تحقیق را در اختیار داشته باشد ( [Braun & Clarke](#) ).



2006). در ادامه شناسه‌ها و مفاهیم شناسایی شده در متن چند نمونه مصاحبه که در قالب مضامین پایه، دسته‌بندی شده، ارائه شده است. چنین کاری برای هر یک از مصاحبه‌ها انجام شده است (جدول ۲).

جدول ۲. مضامین شناسایی شده در متن یک نمونه مصاحبه

مضامین پایه	گزاره‌های مصاحبه
حفظ حریم خصوصی	در خرید برخط، افراد اطلاعات خصوصی خود را به‌سختی به‌اشتراک می‌گذارند
هوشمندانه سازی ابزارها	استفاده هوشمندانه از ابزارها و هوشمندسازی آنها متناسب با کسب و کارها ضروری است
خلق ارزش مستمر	می‌توان با خلق محتوایی متناسب با نیاز کاربر و با خلق ارزش مستمر آنها را در حلقه مخاطبان خود نگه داشت
همکاری بین کارکنان	وجود حس همکاری و همدلی بین اعضا حتی در شرایطی که در کنار هم نباشند، اهمیت زیادی دارد
مشارکت ذینفعان	باید به‌طور دائم با جامعه و افراد مؤثر در کسب و کار ارتباط برقرار شود و نگرش‌های آنها مورد توجه قرار گیرد
فرهنگ‌سازی نوآورانه	فرهنگ‌سازی بستری است که اگر درست چیده نشه و اجرا نشود، هر چه تلاش کنیم به ثمر نمی‌نشیند

برای محاسبه پایایی مصاحبه‌ها نیز از روش محاسبه توافق بین دو شناسه‌گذار استفاده شده است. برای این کار ابتدا از بین مصاحبه‌های انجام شده، چند مصاحبه برای نمونه انتخاب و در فاصله زمانی کوتاه و مشخص، در دو مرحله شناسه‌گذاری شده، سپس شناسه‌های مشخص شده با هم مقایسه شدند. در هر یک از مصاحبه‌ها، شناسه‌هایی که در فاصله زمانی، مشابه یکدیگر هستند، به‌عنوان توافق و شناسه‌های غیرمشابه به‌عنوان عدم توافق مشخص می‌شوند. مقدار پایایی کل توافق بین دو شناسه‌گذار (۰/۷۸) نشان‌دهنده تأیید پایایی توسط مشارکت‌کنندگان است (جدول ۳).

جدول ۳. محاسبه پایایی مصاحبه‌ها از طریق توافق بین دو شناسه‌گذار

ردیف	شماره مصاحبه	تعداد کل داده‌ها	تعداد عدم توافقات	تعداد توافقات	درصد پایایی
۱	۴	۱۸	۷	۱۱	۰/۷۷
۲	۷	۱۴	۵	۹	۰/۷۱
۳	۹	۱۹	۸	۱۱	۰/۸۴
کل		۵۱	۲۰	۳۱	۰/۷۸

روایی پژوهش کنونی نیز از طریق دریافت بازخورد از شرکت کنندگان در مصاحبه به دست آمده است. در این راستا، مصاحبه‌ها با دقت نظر کافی ثبت و ضبط شده و پس از شناسه‌گذاری، از پنج نفر از خبرگان واجد شرایط که دارای توانمندی و شایستگی لازم بودند، خواسته شده تا دوباره به بررسی و اظهار نظر درباره کل مفاهیم ساخته شده پرداخته و در نهایت مصاحبه‌ها توسط فرد آگاه و خبره به پیشینه تحقیق، دوباره شناسه‌گذاری و یافته‌ها پس از بررسی دوباره، مورد تأیید خبرگان قرار گرفته است.

#### ۴. تحلیل یافته‌ها

در این بخش با توجه به مشخص شدن داده‌هایی که به عنوان گزاره و مفهوم از مبانی نظری و تجربی و همچنین مصاحبه‌ها استخراج شده، این مفاهیم با روش تحلیل مضمون طبقه‌بندی و با بررسی این مفاهیم و مشاهده ویژگی‌های مشترک آنها، دسته‌بندی جدیدی بر محور ویژگی‌های مشترک گزاره‌ها انجام شده است.

#### ۴-۱. آشنایی با داده‌ها و ایجاد شناسه‌های اولیه

در این مرحله که آغاز فرایند شناسه‌گذاری داده‌های متن و مصاحبه‌هاست، داده‌ها توسط پژوهشگر بارها خوانده و با آنها به صورت عمیق آشنا می‌شود. این مرحله شامل ایجاد شناسه‌های اولیه از داده‌هاست که از دو منبع، مبانی نظری و مصاحبه‌ها به دست آمده است. در این راستا متن مقالات مرتبط و مصاحبه‌های پیاده‌سازی شده توسط پژوهشگران به دقت مطالعه شده و از طریق روش تحلیل مضمون، تحلیل و نتایج در جداول پیاده‌سازی و به صورت مفاهیم و نکات کلیدی ارائه می‌شود. در نهایت در این مرحله شناسه‌های اولیه شناسایی و در جداول به صورت ستون شناسه‌ها و مضامین نمایش داده می‌شود (جدول ۴).

جدول ۴. برخی شناسه‌ها و مضامین استخراج شده از مبانی نظری و تجربی و مصاحبه‌ها

منابع نظری و تجربی / مصاحبه‌ها	شناسه‌گذاری باز	منابع نظری و تجربی / مصاحبه‌ها	شناسه‌گذاری باز
( <a href="#">Edwards-Schachter, 2018</a> ; <a href="#">Gudem et al.,</a>	تجاری‌سازی دانش	( <a href="#">Alonso et al., 2019</a> ; <a href="#">Aramyan et al., 2020</a> ;	سرعت عمل و

منابع نظری و تجربی / مصاحبه‌ها	شناسه‌گذاری باز	منابع نظری و تجربی / مصاحبه‌ها	شناسه‌گذاری باز
<a href="#">2014; Mura et al., 2015</a> - P11		<a href="#">Montonen et al., 2014</a> - P3	چابکی
<a href="#">(Alshawabkeh, 2021; Binder, 2022; Kiessling et al., 2016; Oanh, 2019)</a> - P1,P3	بازارگرایی و جهت‌گیری بازار	<a href="#">(Binder, 2022; Chen et al., 2018; da Luz Peralta et al., 2020; Luamba et al., 2021)</a> - P13	استفاده کارآمد از منابع
<a href="#">(Mura et al., 2015; Prajogo, 2016)</a> - P4, P6	به حداکثر رساندن کارایی	<a href="#">(Attwood-Charles &amp; Babb, 2017; Biazzo et al., 2016; Chen &amp; Yin, 2019)</a> - P9	یکپارچه‌سازی رویدادها
<a href="#">(Azar &amp; Ciabusch, 2017; Luamba et al., 2021)</a> - P5	توسعه ساختارهای جدید	<a href="#">(Flores et al., 2018; Mai et al., 2019)</a> - P5	مشارکت ذی‌نفعان
<a href="#">(Alonso et al., 2019; Flores et al., 2018; Ojasalo &amp; Ojasalo, 2018; Varadarajan, 2018)</a> - P1,P8	مدیریت تغییر	<a href="#">(Chen &amp; Yin, 2019; Frederick et al., 2014; Galli, 2019; Mura et al., 2015; Nazim &amp; Sims, 2017)</a> - P8	ارزیابی شفاف و مستمر
<a href="#">(Alonso et al., 2019; da Luz Peralta et al., 2020)</a> - P2,P4,P6,P7,P9,P12, P3,P5	یادگیری از تعاملات بازار	<a href="#">(Alonso et al., 2019; Mura et al., 2015; Oanh, 2019; Tirpak, 2017)</a> - P8	مشارکت کارکنان در نوآوری
<a href="#">(Dam &amp; Siang, 2018; Mahmoud et al., 2016; Ojasalo &amp; Ojasalo, 2018; Wilde &amp; McClure, 2021)</a> - P4,P8,P9,P11,P12	شناسایی نیازهای پنهان مشتری	<a href="#">(Alshawabkeh, 2021; Euchner, 2018; Rashidirad et al., 2018)</a> - P2,P4,P6,P8,P11	تمرکز متوازن بر رفتار مشتریان و رقبا
<a href="#">(Crupi et al., 2022)</a> - P10, P13	تکیه بر تعاملات اجتماعی	<a href="#">(Purba et al., 2020)</a> - P8	فین تک به‌عنوان فناوری مالی
<a href="#">(Alonso et al., 2019; Frederick et al., 2014; Galli, 2019; Karakulin, 2015; Pascual-Fernández et al., 2021)</a> - P7,P11,P12	فرهنگ‌سازی نوآورانه	<a href="#">(Alshawabkeh, 2021; de Faria et al., 2021; Flores et al., 2018; Hiena, 2020; Ojasalo &amp; Ojasalo, 2018)</a> - P9, P1,P4,P5	خلق ارزش مشتری
<a href="#">(Bicen &amp; Johnson, 2015; Oanh, 2019)</a> - P8	قابلیت نوآوری ناب	<a href="#">(Galli, 2019; Neagu et al., 2017; Parent, 2022)</a> - P6, P11	پرورش ایده‌ها
<a href="#">(Galli, 2019; Rötzer et al., 2016)</a> - P1,P5,P10,P12	مدیریت مؤثر کارکنان	<a href="#">(de Faria et al., 2021; Kahn, 2018; Karakulin, 2015)</a> - P2,P6,P9,P12	شفاف‌سازی اهداف



شناسه گذاری باز	منابع نظری و تجربی / مصاحبه‌ها	شناسه گذاری باز	منابع نظری و تجربی / مصاحبه‌ها
استفاده از بازخورد مشتری	(Alonso et al., 2019; Nazim & Sims, 2017; Oxman, 2017; Tirpak, 2017) - P12	توسعه محصول جدید	(Biazzo et al., 2016; Parent, 2022; Rötzer et al., 2016; Tirpak, 2017)- P7, P9
یافتن راه حل خلاقانه	(Karakulin, 2015; Rötzer et al., 2016)- P4,P7,P8,P9,P10	توسعه چرخه‌های یادگیری	(Alonso et al., 2019; da Luz Peralta et al., 2020; Euchner, 2018)- P1, P3
حل مسئله نظام‌مند	(Biazzo et al., 2016; Meidute-Kavaliauskiene et al., 2021)	ارتباطات درون‌سازمانی	(Mura et al., 2015; Rötzer et al., 2016)- P4
اشتراک گذاری دانش	(Attwood-Charles & Babb, 2017; Flores et al., 2018; Mai et al., 2019) - P3,P5,P7,P11,P12	اهمیت جریان اطلاعات	(Meidute-Kavaliauskiene et al., 2021) (Rötzer et al., 2016)
مهارت‌های رهبری	(Biazzo et al., 2016; Flores et al., 2018; Galli, 2019; Ojasalo & Ojasalo, 2018)- P7,P9, P2,P3	تنوع مهارت و تخصص	(Biazzo et al., 2016; Flores et al., 2018; Schuh et al., 2016; Tirpak, 2017)
تعادل در اهداف اجتماعی	(Aramyan et al., 2020; D'Angelo & Magnusson, 2022)	تحریک ظرفیت نوآوری	(Albort-Morant et al., 2020; Nazim & Sims, 2017; Rötzer et al., 2016)
ایجاد همکاری متقابل	(Flores et al., 2018; Schuh et al., 2016) - P9,P11	طراحی مشترک با رقبا و مشتریان	(Biazzo et al., 2016)- P7,P11
پذیرش افکار جدید از بیرون	(Chen & Yin, 2019) – P11, P13	اهمیت دادن به اطلاعات تجربه مشتری	(Gudem et al., 2014)- P9, P13
استفاده از ابزارها و تکنیک‌های تحلیلی	(Attolico, 2018) - P6	تفکر طراحی	(Dell'Era et al., 2020; Micheli et al., 2019)
بازتعریف مرزهای صنعت	(Euchner, 2018)- P1	حداقل رساندن ضایعات	(Binder, 2022; Cannon & ST. JOHN, 2021; Flores et al., 2018; Oxman, 2017)- P11
تمرکز بر ارزش اطلاعات	(Samis & Steen, 2020)- P10	قیمت گذاری مؤثر	(Meidute-Kavaliauskiene et al., 2021) - P8
توسعه مالکیت معنوی	(Parent, 2022)- P13	گروه‌سازی پویا	(Karakulin, 2015)- P2,P4,P11
آموزش‌های مستمر	(Flores et al., 2018)-	تمرکز بر روابط افراد	(Rötzer et al., 2016)-



منابع نظری و تجربی / مصاحبه‌ها	شناسه‌گذاری باز	منابع نظری و تجربی / مصاحبه‌ها	شناسه‌گذاری باز
P11		P5,P6,P10	
(Flores et al., 2018)- P111,P13	به کارگیری افراد ماهر	(Mai et al., 2019)- P10	همگام‌سازی فرایندها
P1,P3,P4	حمایت‌های دولت	P6,P7,P9,P12,P1,P2,	منابع انسانی قوی
P1,P3,P10,P12	حفظ حریم خصوصی	P1,P6,P7,P11	هوشمندسازی ابزارها
P2,P6,P8,P10	ایجاد پویس‌های تبلیغاتی	P2,P4,P7,P8,P11	ارائه خدمات پس از فروش
P1,P8,P10	بالا بودن سرعت اینترنت	P6,P9,P10	انتخاب سکوی مناسب
P1,P2, P10	تمرکز بر تولید محتوای مؤثر	P3.P7	برنامه‌ریزی متناسب با اهداف
P10, P13	اصلاح و ثبات قوانین	P3,P6	افزایش قدرت تحلیل
P4,P7,P9	شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها	P4, P9, P11	بهبود خدمات پشتیبانی
P4,P10	داشتن نظام پاداش	P11, P13	رابط کاربری گرافیکی
P9, P10	بهبود سیستم‌های تصمیم‌گیری	P4, P8	بهبود زنجیره تأمین محصول
P1, P12	رصد رفتار کاربران	P4,P5	الگوبرداری

#### ۴-۲. شناسه‌گذاری گزینشی و ایجاد مضامین فرعی

مرحله شناسه‌گذاری گزینشی، شامل دسته‌بندی شناسه‌های مختلف در قالب مفاهیم و مرتب کردن همه خلاصه داده‌های شناسه‌گذاری شده در قالب مفاهیم مشخص است. به عبارتی در این مرحله، شناسه‌های استخراجی به دست آمده مورد بررسی قرار گرفته و در نهایت مفاهیم اصلی پژوهش تدوین می‌شود. در این مرحله، شناسه‌های استخراجی که بیشترین قرابت معنایی و مفهومی نسبت به هم دارند، کنار هم قرار داده و معانی واژه‌های جدیدی خلق و در نهایت شناسه‌های گزینشی احصا شده است. ایجاد مضمون‌های فرعی نیز شامل دو گام بازبینی و تصفیه و شکل‌دهی به مضامین فرعی است. مرحله اول شامل بازبینی در سطح خلاصه‌های شناسه‌گذاری شده است و مرحله دوم اعتبار

مضمون‌های فرعی در رابطه با مجموعه داده‌ها در نظر گرفته می‌شود. در ادامه همه شناسه‌ها در یک طبقه قرار گرفته و با برچسب زدن آنها، مضامین فرعی و اصلی هر یک از طبقات ارائه می‌شود (جدول ۵).

جدول ۵. شناسه‌گذاری گزینشی و ایجاد مضامین فرعی

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
برنامه‌ریزی متناسب با اهداف	توانمندسازی منابع انسانی	
استفاده کارآمد از منابع		
مهارت‌های رهبری		
تنوع مهارت و تخصص		
به‌کارگیری افراد ماهر		
مدیریت مؤثر کارکنان		
بهبود نظام‌های تصمیم‌گیری	توسعه عوامل ساختاری	هوشمندسازی چندگانه
ارزیابی شفاف و مستمر		
توسعه ساختارهای جدید		
پوشش طیف وسیعی از فرایندهای متنوع		
آموزش‌های مستمر		
بهبود خدمات پشتیبانی	نوبین‌سازی ابزارهای تحلیلی	
استفاده از تکنیک‌های تحلیلی نوین		
افزایش قدرت تحلیل کسب و کارها		
استفاده از ابزار رصد رفتار کاربران		
فین‌تک به‌عنوان فناوری مالی		
استانداردسازی فعالیت‌ها		
تمرکز بر ارزش اطلاعات		
توسعه مالکیت معنوی	بهبود زیرساخت‌ها	
بالا بودن سرعت اینترنت		
توسعه فناوری		
اصلاح و ثبات قوانین و مقررات		
حمایت‌های مالیاتی و بیمه‌ای دولت	جریان‌سازی اطلاعات	ظرفیت‌سازی هدفمند
یکپارچه‌سازی رویدادها		
بازتعریف مرزهای صنعت		
توسعه چرخه‌های یادگیری		
اهمیت جریان اطلاعات		
تجاری‌سازی دانش		



مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
	عوامل بازاریابی	ارتباطات درون سازمانی
		ایجاد پویای های تبلیغاتی
		تمرکز بر نام تجاری
		انتخاب سکوی مناسب
		قیمت گذاری مؤثر
		کیفیت محصول یا خدمات
		توسعه محصول جدید
فرهنگ سازی ناب	تحریک ظرفیت نوآوری	پذیرش افکار جدید از بیرون
		حفظ حریم خصوصی کاربران
		مشارکت ذی نفعان
		سرعت عمل و چابکی
		به حداقل رساندن ضایعات
		تمرکز بر تولید محتوای مؤثر
		اشتراک گذاری دانش
	فرهنگ سازی نوآورانه	گروه سازی پویا
		یافتن راه حل خلاقانه
		بهبود قابلیت اطمینان
		بهبود انعطاف پذیری
		کسب تجربه از شکست
		مدیریت تغییر
		مدیریت خطر (ریسک)
خلق ارزش مشترک	خلق ارزش مشتری	شفاف سازی اهداف
		الگوبرداری از کارهای موفق
		جهت گیری بازار
		یادگیری از تعاملات بازار
		استفاده از بازخورد مشتری
		بهبود زنجیره تأمین محصول
		شناسایی نیازهای پنهان مشتری
	طراحی مشترک پویا	رتبه بندی رضایت مشتری
		اهمیت به اطلاعات تجربه مشتری
		تمرکز متوازن بر رفتار مشتریان و رقبا
		تفکر طراحی مشترک
		تکیه بر تعاملات اجتماعی
		ایجاد همکاری متقابل

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
پرورش ایده‌های مشترک		
تعادل در اهداف اجتماعی		

#### ۳-۴. تعریف و نام‌گذاری مضامین

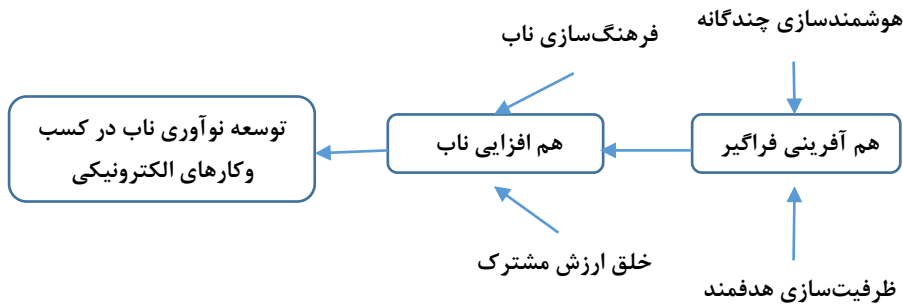
این مرحله به معرفی و تبیین مضامین اصلی پرداخته و مشخص می‌کند که هر مضمون اصلی و فراگیر کدام جنبه از داده‌ها را در خود دارد؛ بدین معنا که تمام مضامین سازمان دهنده فرعی که همپوشانی دارند، در یک گروه و طبقه قرار می‌گیرند و یک برچسب کلی با عنوان تم اصلی (مضامین فراگیر) برای نام‌گذاری آنها انتخاب می‌شود (جدول ۶).

#### جدول ۶. فراوانی شناسه‌های سازمان دهنده و فراگیر

مضامین سازمان دهنده و فراگیر	فراوانی مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده و فراگیر	فراوانی مضامین پایه
خلق ارزش مشترک	۱۳	فرهنگ‌سازی ناب	۱۶
خلق ارزش مشتری	۷	تحریک ظرفیت نوآوری	۹
طراحی مشترک پویا	۶	فرهنگ‌سازی نوآورانه	۷
ظرفیت‌سازی هدفمند	۱۶	هوشمندسازی چندگانه	۱۹
بهبود زیرساخت‌ها	۴	توانمندسازی منابع انسانی	۶
جریان‌سازی اطلاعات	۶	توسعه عوامل ساختاری	۶
عوامل بازاریابی	۶	نوین‌سازی ابزارهای تحلیلی	۷
تعداد کل		۶۴	

#### ۴-۴. چارچوب مفهومی پژوهش

در این قسمت براساس یافته‌ها و شناسه‌گذاری‌های انجام‌شده به روش تحلیل مضمون، چارچوب مفهومی و روابط بین شاخص‌ها، پیشایندها و پیشران‌های مؤثر در توسعه نوآوری ناب در کسب و کارهای الکترونیکی تبیین شده است (شکل ۱).



شکل ۱. چارچوب مفهومی پژوهش

#### ۴-۵. چارچوب پژوهش

در این بخش به تبیین روابط بین متغیرها و نحوه شکل گیری چارچوب مفهومی پرداخته می شود. مهم ترین دلیل ورود کسب و کارها به ویژه کسب و کارهای الکترونیک به حوزه نوآوری ناب، مدیریت منابع محدود از طریق تخصیص دوباره منابع و استفاده توأمان از ظرفیت های ناب از طریق کاهش ضایعات و استفاده بهینه از منابع و نیز قابلیت های نوآوری یعنی تبدیل ایده به محصول و درنهایت تجاری سازی است. یافته های پژوهش کنونی نشان می دهد مهم ترین ابزار برای رسیدن به توسعه نوآوری ناب در کسب و کارهای الکترونیک، تمرکز بر هوشمندسازی چندگانه و ظرفیت سازی هدفمند در قالب هم آفرینی فراگیر است. منظور از هوشمندسازی چندگانه، استفاده از ابزارها و راهبردهای نوین و همچنین توانمندسازی منابع انسانی با تمرکز بر توسعه عوامل ساختاری است تا از این طریق و با تمرکز بر تخصیص بهینه و مدیریت دوباره منابع محدود، زمینه لازم برای کاهش ضایعات فراهم آید. در این بین ظرفیت سازی هدفمند که به دنبال توسعه و بهینه سازی برون زاست، از طریق بهبود زیرساخت ها، جریان سازی اطلاعات و همچنین تمرکز بر عوامل بازاریابی در هم آفرینی فراگیر تأثیرگذار می باشد. از این رو، کسب و کارهای الکترونیکی می توانند به وسیله افزودن به توانایی شرکت در آزمایش ایده ها و همچنین اعتبار بخشیدن به یادگیری از طریق بازخورد مستمر از بازار، زمینه لازم برای

توسعه نوآوری ناب را فراهم کنند. در واقع ظرفیت‌سازی هدفمند بر لذت‌بخشی و افزایش رضایت مشتریان فعلی و مجاور تمرکز دارد و با انجام این کار به دنبال تقویت ارزش ویژه و بیژند (برند) وفاداری مشتریان است.

یکی دیگر از ابزارهای مؤثر در توسعه نوآوری ناب در کسب‌وکارهای الکترونیکی، هم‌افزایی ناب است. منظور از هم‌افزایی ناب، توسعه مشترک جریان‌های دانشی درون‌زا و برون‌زا از طریق انطباق کسب‌وکارها با محیط مشتری برای کسب مزیت‌های رقابتی است که در این تحقیق با فرهنگ‌سازی ناب و خلق ارزش مشترک، مفهوم‌سازی شده‌اند. کسب‌وکارهای الکترونیکی برای مطالعه و تفسیر مؤثر پویایی سیستم‌های پیچیده می‌توانند از طریق فرهنگ‌سازی نوآورانه و تحریک ظرفیت نوآوری، اقدام به فرهنگ‌سازی ناب کرده و با تمرکز بر خلق ارزش مشتری و طراحی مشترک پویا، روند خلق ارزش مشترک را تسهیل کنند. در واقع کسب‌وکارها از طریق جمع‌آوری و شفاف‌سازی اطلاعات مشتری و رقبا در حوزه کاری خود می‌توانند چگونگی برآوردن نیازها و ترجیحات مشتری را به شناسایی کنند.

## ۵. جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این پژوهش، شناسایی عوامل مؤثر و ارائه چارچوبی برای توسعه نوآوری ناب در کسب‌وکارهای الکترونیک است. در این راستا و با توجه به محدود بودن پژوهش‌های گذشته درباره شکل‌گیری نوآوری ناب در حوزه کسب‌وکارهای الکترونیکی، پژوهشگران براساس رویکرد کیفی و با ابزار مصاحبه اکتشافی با خبرگان و فعالان این حوزه، داده‌ها را جمع‌آوری کرده که پس از ۱۳ مصاحبه، اشباع نظری حاصل شد. در ادامه با تحلیل و شناسه‌گذاری داده‌ها با روش تحلیل مضمون شش مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶)، یافته‌ها در قالب ۶۴ مضمون پایه، ۱۰ مضمون سازمان‌دهنده و چهار مضمون فراگیر با عناوین «ظرفیت‌سازی هدفمند» و «هوشمندسازی چندگانه» که موجب «هم‌آفرینی فراگیر»، «فرهنگ‌سازی ناب» و «خلق ارزش مشترک» که تبیین‌کننده «هم‌افزایی ناب» می‌شوند، برچسب‌گذاری شد.



براساس یافته‌های پژوهش، یکی از راهبردهای شکل‌گیری نوآوری ناب در کسب و کارهای الکترونیکی، تأکید بر «ظرفیت‌سازی هدفمند» است. مضمون فراگیر «ظرفیت‌سازی هدفمند» نیز از سه مضمون سازمان‌دهنده بهبود زیرساخت‌ها، جریان‌سازی اطلاعات و عوامل بازاریابی تشکیل شده است. برای شکل‌گیری فرایند نوآوری ناب، سازمان نیازمند زیرساخت‌های مناسب است که مبنای آن بر جریان دوم تحقیقات این حوزه که براساس دیدگاه مبتنی بر منابع است، استوار می‌باشد. از طرفی برای استفاده حداکثری از قابلیت‌های سرمایه‌های انسانی، جریان آزاد اطلاعات باید در سازمان ایجاد شود. اما براساس جریان اول تحقیقات که نوآوری ناب در حوزه محصول است، عوامل بازاریابی نقش کلیدی در توسعه و پیشبرد فرایند دارند. بررسی پیشینه نظری و تجربی تحقیق نشان می‌دهد که نتایج این قسمت با یافته‌های ( [Edwards-Schachter, 2018; Mura et al., 2015; Rötzer et al., 2016; Purba et al., 2020; Tirpak, 2017](#)) و هر دو جریان تحقیقات این حوزه مطابقت دارد. همچنین «هوشمندسازی چنگانه» نیز یکی دیگر از ابزارهای شکل‌گیری نوآوری ناب در کسب و کارهای الکترونیکی است که از سه مضمون سازمان‌دهنده توانمندسازی منابع انسانی، توسعه عوامل ساختاری و نوین‌سازی ابزارهای تحلیلی تشکیل شده است. هر سه مضمون سازنده براساس دیدگاه مبتنی بر منابع و قابلیت محوری نوآوری در سازمان‌ها تأکید دارند. به‌طوری‌که توانایی استفاده سرمایه انسانی از سرمایه‌های سازمانی و زیرساخت‌های شرکت، عاملی مهم در توسعه نوآوری ناب در فرایند و محصولات سازمان است. بررسی پیشینه نظری و تجربی پژوهش نشان می‌دهد که نتایج این قسمت با یافته‌های ( [Azar & Ciabuschi, 2017; Chen et al., 2018; da Luz Peralta et al., 2020; Galli, 2019; Nazim & Sims, 2017](#)) مطابقت دارد.

مضمون فراگیر «خلق ارزش مشترک» نیز یکی از بازیگران اصلی شکل‌گیری نوآوری ناب در کسب و کارهای الکترونیکی است. این مضمون فراگیر از دو مضمون سازمان‌دهنده خلق ارزش مشتری و طراحی مشترک پویا ساخته شده است. قطعاً در موفقیت جریان نوآوری ناب محصول، حضور و درگیرسازی مشتری در فرایند طراحی نقش کلیدی دارد. طراحی مشترک یا



هم‌آفرینی پویا و پایا با مشتری به موفقیت و استمرار نوآوری ناب محصول منجر خواهد شد. بررسی پیشینه نظری و تجربی پژوهش نشان می‌دهد که نتایج این قسمت با یافته‌های (Luamba et al., 2021; Alshawabkeh, 2021; Binder, 2022; Oanh, 2019; Ojasalo & Ojasalo, 2018; Parent, 2022) مطابقت دارد. در نهایت «فرهنگ‌سازی ناب» نیز در شکل‌گیری نوآوری ناب در کسب‌وکارهای الکترونیکی، تأثیرگذاری است که از دو مفهوم سازمان‌دهنده تحریک ظرفیت نوآوری و فرهنگ‌سازی نوآورانه تشکیل شده است. به‌طور کلی پدیده‌ها و حوزه‌های جدیدی که در مدیریت، ظهور پیدا کرده‌اند، بیشتر از آنکه تحلیل و تکنیکال باشند، فرهنگی و رفتاری هستند. این جریان در حوزه‌هایی مانند کایزن، مدیریت کیفیت فراگیر، مدیریت دانش و ... ملموس و قابل‌مشاهده است. در حوزه نوآوری ناب نیز یافته‌ها نشان داد هرچند عوامل زیرساختی و منابع و قابلیت‌ها اهمیت دارند، اما این موارد، قسمت سخت فرایند نوآوری ناب هستند. در قسمت نرم نوآوری ناب نیازمند فرهنگ‌سازی فعالانه برای ایجاد یک تفکر خلاق فراگیر در کسب‌وکارهای الکترونیکی هستیم. بررسی پیشینه نظری و تجربی پژوهش نشان می‌دهد که نتایج این قسمت با یافته‌های (Alonso et al., 2019; Aramyan et al., 2020; Mai et al., 2019; Flores et al., 2018; Hiena, 2020; Schaarschmidt et al., 2022) مطابقت دارد.

یافته‌های پژوهش نشان داد یکی از عوامل مهم در موفقیت نوآوری ناب، جریان‌سازی اطلاعات است. از این‌رو یکی از مؤثرترین راهبردها که می‌تواند به خلق، پیاده‌سازی، انتشار ایده و بهبود فرایند نوآوری ناب در کسب‌وکارهای الکترونیکی منجر شود، تمرکز بر ارزش اطلاعات با استفاده از ابزارهای نوین تحلیل بازار و رصد رفتار کاربران در فضای مجازی است. در این بین، به‌کارگیری فناوری‌های مالی جدیدی مانند فین‌تک‌ها، بهبود نظام‌های تصمیم‌گیری، استانداردسازی فعالیت‌ها و توسعه مالکیت معنوی و همچنین ایجاد نظام ارزیابی شفاف و مستمر در کنار مدیریت مؤثر کارکنان و آموزش فراگیر برای یادگیری و بهبود مهارت و تخصص و نیز برنامه‌ریزی متناسب با اهداف می‌تواند کمک مؤثری در توسعه نوآوری ناب در راستای استفاده بهینه از منابع محدود باشد.



افزون بر این، تمرکز بر بازتولید جریان‌های اطلاعاتی از طریق توسعه دانش، یکپارچه‌سازی رویدادها، تجاری‌سازی دانش و همچنین توسعه ارتباطات درون‌سازمانی است. از این رو، مدیران کسب و کارهای الکترونیکی می‌بایست با تمرکز بر ابزارهایی مانند توسعه فناوری و ارتقای زیرساخت‌های نوین، کسب حمایت‌های دولتی، توسعه محصول جدید، قیمت‌گذاری مؤثر، استفاده از سکوهای مناسب و نیز ایجاد پویای‌های تبلیغاتی و ارائه خدمات پس از فروش سریع، برای توسعه نوآوری ناب در این نوع کسب و کارها، اقدام کنند.

یافته‌های پژوهش نشان داد نوآوری ناب نیز یک زیربنای نرم فرهنگی دارد. تمرکز بر فرهنگ‌سازی به‌عنوان ابزاری برای تغییر و تثبیت باروها و آرمان‌ها، غالباً در توسعه و پیشرفت کسب و کارهای نوظهور و استارت‌آپی بسیار مؤثر است. در این بین، گروه‌سازی پویا و یافتن راه‌حل خلاقانه، مشارکت ذی‌نفعان در فرایند تصمیم‌گیری، حفظ حریم خصوصی کاربران، اشتراک‌گذاری دانش و همچنین مدیریت خطر و تغییر می‌تواند ابزار مناسبی برای فرهنگ‌سازی ناب در کسب و کارهای الکترونیکی باشد. از این رو لازم است این نوع کسب و کارها از طریق تحریک ظرفیت نوآوری، بازتعریف مشکلات و چالش‌ها، بهبود قابلیت اطمینان، تمرکز بر تولید محتوای مؤثر، شفاف‌سازی اهداف و نیز الگوبرداری از کارهای موفق، برای فرهنگ‌سازی نوآوری و تحریک ظرفیت نوآوری اقدام نمایند.

کسب و کارهای الکترونیکی اغلب تولید و ارائه خدمات خود را براساس توانمندی‌های درون‌زا بنا نموده‌اند، این در حالی است که در فضای کسب و کار امروز، توجه به طراحی مشترک با رقبا و مشتریان، پرورش ایده‌های مشترک، بهبود زنجیره تأمین محصول، شناخت تقاضای واقعی کاربران، استفاده از بازخورد مشتری، یادگیری از تعاملات بازار و شناسایی نیازهای پنهان مشتری، بسیار اهمیت دارد. در این بین، تمرکز بر اقداماتی مانند رتبه‌بندی رضایت مشتری، اهمیت به اطلاعات تجربه مشتری، تمرکز بر مشتریان جدید، تمرکز متوازن بر رفتار مشتریان و رقبا، تکیه بر تعاملات اجتماعی، ایجاد همکاری متقابل و تعادل در اهداف اجتماعی نیز می‌تواند در توسعه نوآوری باز در کسب و کارهای الکترونیکی بسیار تأثیرگذار باشد.

## ۶. منابع

- اسدی، ب.، ۱۳۹۹. بررسی و شناخت قوانین حقوقی حاکم بر نظام کسب و کار الکترونیکی. *مطالعات نوین بانکی*، ۸(۳)، ۲۸-۱۵.
- اسفیدانی، م.ر.، مسیبی، ع. و فتحی، ه.، ۱۳۹۸. ارائه مدلی جهت بهبود عملکرد نوآورانه مراکز خدمات درمانی با تبیین نقش نوآوری ناب، شایستگی‌های دانشی و بازارگرایی (مورد مطالعه: کارکنان بیمارستان بقیه‌الله). *منابع انسانی ناجا*، ۱۰(۵۸)، ۹۴-۷۳.
- حاجی‌پورفرد، ح.، سلطانی، ب.، طلوعی اشلقی، ع. و طباطبائیان، س.ح.، ۱۴۰۱. شناسایی مؤلفه‌های کلیدی توسعه کسب و کارهای خدماتی مبتنی بر فناوری اطلاعات. *مدیریت نوآوری*، ۱۱(۱)، ۱۱۴-۸۹.
- قنبری قلعه رودخانی، ف. و موذن جمشیدی، م.، ۱۴۰۰. فراتحلیل عوامل مؤثر بر خلاقیت و نوآوری کارکنان سازمان‌ها. *مدیریت نوآوری*، ۱۰(۴)، ۸۸-۶۳.
- Albort-Morant, G., Ariza-Montes, A., Leal-Rodríguez, A., & Giorgi, G. 2020. How does positive work-related stress affect the degree of innovation development? *International journal of environmental research and public health*, 17(2), 520.
- Al-Omoush, K. S. 2020. The role of top management support and organizational capabilities in achieving e-business entrepreneurship. *Kybernetes*, 50(5), 1163-1179.
- Alonso, S., Viana, M., Cirilo, E., Alencar, P., & Lucena, C. 2019. Open-Source Innovation in Practice: A Lean-Based Development Process Leveraging Open-Source Big Data Tools. 2019 IEEE International Conference on Big Data (Big Data).
- Alshwabkeh, R. O. K. 2021. Market orientation and lean innovation: investigating the linkages to new product performance. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 24(6).
- Aramyan, L., Grainger, M., Logatcheva, K., Piras, S., Setti, M., Stewart, G., & Vittuari, M. 2020. Food waste reduction in supply chains through innovations: a review. *Measuring Business Excellence*.
- Asadi, B. (2019). Examining and understanding the legal rules governing the electronic business system. *Modern Banking Studies*, 8(3), 15-28. (In Persian).
- Attolico, L. 2018. *Lean Development and Innovation: Hitting the Market with the Right Products at the Right Time*. Productivity Press.
- Attwood-Charles, W., & Babb, S. 2017. Engineering medicine: The deployment of lean production in healthcare. In *Emerging conceptions of work, management and the labor market*. Emerald Publishing Limited.



- Azar, G., & Ciabuschi, F. 2017. Organizational innovation, technological innovation, and export performance: The effects of innovation radicalness and extensiveness. *International Business Review*, 26(2), 324-336.
- Biazzo, S., Panizzolo, R., & Crescenzo, A. M. d. 2016. Lean management and product innovation: a critical review. *Understanding the lean enterprise*, 237-260.
- Bicen, P., & Johnson, W. H. 2015. Radical innovation with limited resources in high- turbulent markets: The role of lean innovation capability. *Creativity and Innovation Management*, 24(2), 278-299.
- Binder, F. 2022. *Overview of Innovation Practices—A Manual for Managers* [University Innsbruck].
- Braun, V., & Clarke, V. 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Brem, A., Maier, M., & Wimschneider, C. 2016. Competitive advantage through innovation: the case of Nespresso. *European Journal of Innovation Management*, 19(1), 133-148.
- Cannon, A., & ST. JOHN, C. 2021. Complements Or Conflicts: R&D And Lean Innovation Approaches. *International Journal of Innovation Management*, 25(04), 2150042.
- Chen, J., & Yin, X. 2019. Connotation and types of innovation. In *The Routledge companion to innovation management* (pp. 26-54). Routledge.
- Chen, Z., Huang, S., Liu, C., Min, M., & Zhou, L. 2018. Fit between organizational culture and innovation strategy: Implications for innovation performance. *Sustainability*, 10(10), 3378.
- Crupi, A., Liu, S., & Liu, W. 2022. The top- down pattern of social innovation and social entrepreneurship. Bricolage and agility in response to COVID- 19: cases from China. *R&d Management*, 52(2), 313-330.
- da Luz Peralta, C. B., Echeveste, M. E., Lermen, F. H., Marcon, A., & Tortorella, G. 2020. A framework proposition to identify customer value through lean practices. *Journal of Manufacturing Technology Management*.
- Dam, R., & Siang, T. 2018. What is design thinking and why is it so popular. *Interaction Design Foundation*, 1-6.
- Dang, L., & Feng, L. 2019. Sustaining Innovation and Disruptive Innovation. *Journal of Postgraduate Current Business Research*, 4(3).
- D'Angelo, V., & Magnusson, M. 2022. Frugal approaches to innovation: industrial settings and innovation strategies. *IEEE Engineering Management Review*.

- de Faria, V. F., Santos, V. P., & Zaidan, F. H. 2021. The Business Model Innovation and Lean Startup Process Supporting Startup Sustainability. *Procedia Computer Science*, 181, 93-101.
- Dell'Era, C., Magistretti, S., Cautela, C., Verganti, R., & Zurlo, F. 2020. Four kinds of design thinking: From ideating to making, engaging, and criticizing. *Creativity and Innovation Management*, 29(2), 324-344.
- Edwards-Schachter, M. 2018. The nature and variety of innovation. *International Journal of Innovation Studies*, 2(2), 65-79.
- Esfidani, M R, Mosabi, A, & Fathi, H, 2018. Presenting a model to improve the innovative performance of medical service centers by explaining the role of pure innovation, knowledge competencies and market orientation (case study: Baqiyatullah Hospital staff). *Naja Human Resources*, 10(58), 73-94. (In Persian).
- Fayomi, O. S. I., Okokpujie, I. P., & Fayomi, G. U. 2019. An Innovation Concept towards Bridging the Gaps Between Teaching and Research. *Procedia Manufacturing*, 35, 775-781.
- Flores, M., Maklin, D., Ingram, B., Golob, M., Tucci, C., & Hoffmeier, A. 2018. Towards a sustainable innovation process: Integrating lean and sustainability principles. IFIP International Conference on Advances in Production Management Systems,
- Frederick, T., Lam, T., & Martin, V. 2014. A Lean innovation model to help organizations leverage innovation for economic value: a proposal. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 18(2), 99-108.
- Galli, B. J. 2019. Reflection of Literature on Using Lean Innovation Models For Start-Up Ventures. *The Journal of Modern Project Management*, 7(2).
- Ghanbari Ghaleroudkhani, F., Moazen Jamshidi, M. 2022. 'The Factors Affecting on Creativity and Innovation of Military Personnel: A Meta-Analysis', *Innovation Management Journal*, 10(4), pp. 63-88. (In Persian).
- Ghasemzadeh, E., Bagherzadeh, M., Jafari kelarijani, S., & Baloui jamkhaneh, E. 2022. Designing an Organizational Innovation Model with an Emphasis on the Approach of Lean Human Resource Management: The Case of Selected Municipalities of Mazandaran Province. *Fuzzy Information and Engineering*, 1-20.
- Gudem, M., Steinert, M., & Welo, T. 2014. From lean product development to lean innovation: searching for a more valid approach for promoting utilitarian and emotional value. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 11(02), 1450008.
- Hajipourfard, H., Soltani, B., Tolouei Eshlaghi, A., Tabatabaeian, S. H. 2022. Identification of key factors of development of IT-based service



- businesses', *Innovation Management Journal*, 11(1), 89-114. (In Persian).
- Hiena, T. N. T. 2020. Bibliometric analysis of research trends on Lean in Vietnam. *Dalat University Journal of Science*, 10(4), 157-167.
- Kabrilyants, R., Obeidat, B., Alshurideh, M., & Masadeh, R. 2021. The role of organizational capabilities on e-business successful implementation. *International Journal of Data and Network Science*, 5(3), 417-432.
- Kahn, K. B. 2018. Understanding innovation. *Business Horizons*, 61(3), 453-460.
- Karakulin, R. 2015. Lean innovation in large companies: a case of implementation in R&D.
- Kiessling, T., Isaksson, L., & Yasar, B. 2016. Market orientation and CSR: Performance implications. *Journal of Business Ethics*, 137(2), 269-284.
- Luamba, D. S., Blye, M. L., Mwema, I. E. M., Williams, I. A., James, K., & Chagadama, J. 2021. The Benefits of Innovation for Small Businesses. *International Journal of Business and Management Research*, 9(4), 425-432.
- Maditinos, D., Chatzoudes, D., & Sarigiannidis, L. 2014. Factors affecting e-business successful implementation. *International Journal of Commerce and Management*, 24(4), 300-320.
- Mahmoud, M. A., Blankson, C., Owusu-Frimpong, N., Nwankwo, S., & Trang, T. P. 2016. Market orientation, learning orientation and business performance: The mediating role of innovation. *International Journal of Bank Marketing*.
- Mai, C., Grzelak, D., Zia, M., Lemme, D., & Abmann, U. 2019. An Architecture for A Distributed Lean Innovation Management System. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 10(4).
- Meidute-Kavaliauskiene, I., Cebeci, H. I., Ghorbani, S., & Činčikaitė, R. 2021. An Integrated Approach for Evaluating Lean Innovation Practices in the Pharmaceutical Supply Chain. *Logistics*, 5(4), 74.
- Micheli, P., Wilner, S. J., Bhatti, S. H., Mura, M., & Beverland, M. B. 2019. Doing design thinking: Conceptual review, synthesis, and research agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 36(2), 124-148.
- Montonen, T., Eriksson, P., Asikainen, I., & Lehtimäki, H. 2014. Innovation empathy: a framework for customer-oriented lean innovation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 18(5/6), 368-381.
- Mura, L., Machová, R., & Tóth, Z. 2015. Evaluation of innovation performance of the business networks. *Hradec Economic Days*, 5(5), 41-47.

- Nazim, J., & Sims, L. 2017. What are Some of the Best Ways to Assess and Measure Operational Team Performance in a Lean Innovation Environment?
- Neagu, A., Ursutiu, D., & Samoila, C. 2017. Work-in-Progress: Lean Education/Lean Innovation. International Conference on Interactive Collaborative Learning,
- Nicoletti, B. 2015. Optimizing innovation with the lean and digitize innovation process. *Technology Innovation Management Review*, 5(3).
- Oanh, N. T. 2019. The relationship between innovation capability, innovation type and innovation performance in FDI enterprises in Vietnam. *Int. J. Econ. Financ*, 11(8), 28.
- Ojasalo, J., & Ojasalo, K. 2018. Lean service innovation. *Service Science*, 10(1), 25-39.
- Oxman, R. 2017. Thinking difference: Theories and models of parametric design thinking. *Design studies*, 52, 4-39.
- Parent, M. 2022. The Lean Innovation Cycle: A Multi-disciplinary Framework for Designing Value With Lean and Human-centered Design. *Routledge/Productivity Press*, 211.
- Pascual-Fernández, P., Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á., & Molina, A. 2021. Key drivers of innovation capability in hotels: implications on performance. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102825.
- Pearson, R., Costley, A., Phaal, R., & Nuttall, W. 2020. Technology Roadmapping for mission-led agile hardware development: a case study of a commercial fusion energy start-up. *Technological Forecasting and Social Change*, 158, 120064.
- Pillmayer, M., Scherle, N., & Volchek, K. 2021. Destination Management in Times of Crisis-Potentials of Open Innovation Approach in the Context of COVID-19? Information and Communication Technologies in Tourism 2021: Proceedings of the ENTER 2021 eTourism Conference, January 19–22, 2021,
- Prajogo, D. I. 2016. The strategic fit between innovation strategies and business environment in delivering business performance. *International Journal of Production Economics*, 171, 241-249.
- Purba, J. T., Budiono, S., Rajagukguk, W., Samosir, P., & Adirinekso, G. P. 2020. E-business services strategy with financial technology: Evidence from Indonesia.
- Rashidirad, M., Salimian, H., & Soltani, E. 2018. A contingency view to novelty: The role of product-service strategy, sensing capability and environmental turbulence. *European Business Review*.
- Rötzer, S., Wilberg, J., & Lindemann, U. 2016. Lean innovation methods: insights about its application & evaluation during a student project. DS



- 84: Proceedings of the DESIGN 2016 14th International Design Conference,
- Samis, M., & Steen, J. 2020. Financial evaluation of mining innovation pilot projects and the value of information. *Resources Policy*, 69, 101848.
- Schaarschmidt, M., Walsh, G., Hietschold, N., & Segelitz-Karsten, A. 2022. Affordable innovation rejection attitudes: conceptualisation, scale development, and validation. *International Journal of Innovation Management*, 26(06), 2250046.
- Schuh, G., Rudolf, S., Koch, J., & Riesener, M. 2016. Analysis of success factors in lean innovation. DS 84: Proceedings of the DESIGN 2016 14th International Design Conference,
- Solaimani, S., Talab, A. H., & van der Rhee, B. 2019. An integrative view on Lean innovation management. *Journal of Business Research*, 105, 109-120.
- Stefanutti, L., & de Chiusole, D. 2017. On the assessment of learning in competence based knowledge space theory. *Journal of Mathematical Psychology*, 80, 22-32.
- Tirpak, T. M. 2017. Lean-Driven Innovation: Powering Product Development at the Goodyear Tire & Rubber Company. *Research Technology Management*, 60(1), 62.
- Varadarajan, R. 2018. Innovation, innovation strategy, and strategic innovation. In *Innovation and strategy*. Emerald Publishing Limited.
- Wang, Q., and Wu, Q. (2019). Evaluation on innovation efficiency of successor of Chinese listed family business based on DEA. *International Journal of Innovation Science*.
- Wilde, J., & McClure, D. 2021. Humanitarian innovation: The next step for greater impact. *The Humanitarian Leader*, Paper 016-July 2021.
- Wynn, M., & Olayinka, O. 2021. E-business strategy in developing countries: A framework and checklist for the small business sector. *Sustainability*, 13(13), 7356.
- Zulfiqar, M., Yousaf, M. U., Islam, M. R., & Ghafoor, S. 2021. Family firms propensity to lean innovation in the emerging economy: a moderating role of executive's compensation. *Journal of Family Business Management*, 11(1), 32-50.