

تبیین و تحلیل جهت‌گیری‌های استراتژیک در توسعه قابلیت‌های پویا در کسب و کارهای نوپا (مورد مطالعه: کسب و کارهای حوزه فناوری اطلاعات)

نویسندگان: طیبه عبدلی محمدآبادی^{*۱}، محمود احمدپور داریانی^۲، جهانگیر
یدالهی فارسی^۳ و کمال سخدری^۴

۱. دکتری کارآفرینی، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران

۲. دانشیار، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران (ahmadpord@gmail.com)

۳. دانشیار، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران (jfarsi@ut.ac.ir)

۴. استادیار، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران (ksakhdari@gmail.com)

* Email: abdoli.t235@gmail.com

DOI: 10.22070/CS.2021.14083.1071

چکیده

هدف از این مطالعه شناسایی مولفه‌های جهت‌گیری‌های استراتژیک در توسعه قابلیت‌های پویا در کسب و کارهای نوپاست. از نظر روش پژوهش برحسب هدف، کاربردی و از لحاظ روش گردآوری داده‌ها، کیفی - مطالعه موردی است. داده‌ها از طریق مطالعه منابع مستند و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ شرکت در حوزه فناوری اطلاعات در شهر تهران، از طریق نمونه‌گیری هدفمند جمع‌آوری شد. در مرحله کدگذاری باز، ۱۲۶ کد مقدماتی از تحلیل مصاحبه‌ها شناسایی شد که پس از پالایش و ادغام کدهای مشابه، ۲۸ کد نهایی شدند. در دومین مرحله، کدگذاری محوری با استفاده از سازه‌های مدل کدگذاری محوری حول پدیده مورد بررسی انجام شد. بر اساس نتایج ۳ مقوله اصلی از جهت‌گیری‌های استراتژیک در توسعه قابلیت‌های پویا در کسب و کارهای نوپا شناسایی شد. این مقولات شامل جهت‌گیری استراتژیک کارآفرینی (پیشگامی، نوآوری، ریسک‌پذیری و آینده‌نگری)، جهت‌گیری استراتژیک بازار (مشتری و رقابت) و جهت‌گیری استراتژیک تکنولوژی (تولید و محصول) می‌باشند که منجر به توسعه قابلیت‌های پویا شده و عملکرد شرکت را بهبود می‌بخشند. این نتایج بینش‌های ارزشمندی برای مدیران و محققین در خصوص نحوه ایجاد و توسعه قابلیت‌های پویا در کسب و کارهای نوپا ایجاد می‌کند.

کلیدواژه‌ها: جهت‌گیری‌های استراتژیک، قابلیت‌های پویا، کسب و کارهای نوپا، کسب و کارهای حوزه فناوری اطلاعات.

نشریه علمی
راهبردهای
بازرگانی

(دانشور رفتار)

Journal of
Business
Strategies

مقاله پژوهشی

صفحه ۴۶-۲۹

- دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۷/۲۱
- پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۹/۲۵

Journal of
Business Strategies
Shahed University
Twenty-seventh Year
No.16
Autumn & Winter
2020-21

نشریه علمی
دانشگاه شاهد
سال بیست و هفتم - دوره جدید
شماره ۱۶
پاییز و زمستان ۱۳۹۹

مقدمه

وجود فشار شدید مشخصه اقتصادهای نوظهور است و لازم است بنگاه‌ها قابلیت‌های پویا را برای زنده ماندن در رقابت توسعه دهند [۱]. چشم انداز قابلیت‌های پویا دیدگاه توسعه یافته رویکرد منبع محور بوده و دارای مفروضات مشترکی است که به ما در درک چگونگی توسعه موجودی منابع یک سازمان در طول زمان، و چگونگی حفظ برتری رقابتی کمک می‌کند [۲]. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که سازمان‌ها علاوه بر قابلیت‌های عملیاتی، نیازمند قابلیت‌های پویا برای توسعه و بروزرسانی قابلیت‌های عملیاتی برای تطابق با فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی هستند [۳، ۴]. این قابلیت‌ها از طریق جستجوی دانش جدید و تزریق آن در فرآیندها و عملیات سازمانی به توسعه قابلیت‌های عملیاتی برای انجام بهتر امور روزمره سازمانی کمک می‌نمایند. لذا، توسعه قابلیت‌های پویا از اولویت‌های مهم استراتژیک برای کسب و حفظ مزیت‌های رقابتی در سازمان‌ها محسوب می‌شود که به عنوان جریان پژوهشی جدید و در حال توسعه مورد توجه محققین قرار گرفته است [۵، ۶، ۷، ۸، ۹].

مطالعات در مورد توسعه قابلیت‌های پویا به نقش مهم جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمانی به عنوان پیشران قابلیت‌های پویا اشاره می‌کنند [۱۰، ۱۱، ۱۲]. از آنجا که توسعه قابلیت‌های سازمانی وابسته به مسیر هستند و در طول زمان ایجاد می‌شود، انتخاب‌های استراتژیک سازمانی نقش مهمی در توسعه این قابلیت‌های می‌تواند ایفا نماید [۱۰، ۱۳]. به عنوان مثال، وانگ و احمد (۲۰۰۷) بحث می‌کنند که شرکت‌هایی که استراتژی رهبری هزینه را دنبال می‌نمایند به توسعه قابلیت‌های پویایی می‌پردازند که قابلیت آن سازمان را برای کاهش هزینه‌ها توسعه دهد و یا شرکتی که درصدد ایجاد تمایز محصولات و خدمات است به توسعه قابلیت‌های مرتبط به این مهم می‌پردازد [۱۳]. لذا، جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمانی هدایتگر توسعه قابلیت‌های پویای سازمانی می‌باشد [۱۱]. جهت‌گیری استراتژیک از طریق توسعه قابلیت‌های پویا می‌توانند بر عملکرد شرکت تاثیر بگذارند [۱۴]. البته قابلیت‌های پویا در صورتی به مزیت رقابتی منجر می‌شوند که توسط جهت‌گیری استراتژیک متناسب، پشتیبانی شوند [۱۵]. با وجود افزایش فهم ما از نقش جهت‌گیری‌های

استراتژیک در توسعه قابلیت‌های پویا، مطالعات موجود بیشتر بر کسب و کارهای بزرگ و تثبیت شده تمرکز یافته‌اند [۱۶]. در حالی که شواهد تجربی اولیه نشان می‌دهند که قابلیت‌های پویا می‌تواند نقش مهمی در کسب و کارهای نوپا برای پیشرفت موثر فرآیند ایجاد و رشد کسب و کار باشند [۱۷، ۱۸]. مطالعات نشان می‌دهد که کسب و کارهای نوپا نیز هم برای توسعه مدل کسب و کار مقیاس پذیر و سودآور و هم برای حفظ رقابت پذیری خود نیازمند قابلیت‌های پویا هستند [۲۰، ۱۹]. با این وجود، این کسب و کارها از حیث دسترسی و مالکیت منابع از کسب و کارهای بزرگ و تثبیت شده متمایز هستند و با محدودیت جدید و کوچک بودن مواجه هستند که می‌تواند جهت‌گیری‌های استراتژیک آنها را برای توسعه قابلیت‌های پویا متمایز نماید [۲۱]. به عنوان مثال، محدودیت منابع در این کسب و کارها ممکن است هدایت‌کننده آنها به سمت جهت‌گیری‌های نوآوری باز برای توسعه فناوری‌های لازم برای شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های فناورانه باشند [۲۲]. علاوه بر این، تحقیقات در مورد قابلیت‌های پویا در زمینه کشورهای در حال توسعه، به خصوص زمینه نهادی ایران کمتر صورت گرفته است، در حالی که متغیرهای نهادی و زمینه‌ای نقش مهمی در انتخاب‌های استراتژیک شرکت‌ها دارند [۲۳]. لذا، در این پژوهش درصدد شناسایی جهت‌گیری استراتژیک موثر در کسب و کارهای نوپا برای توسعه قابلیت‌های پویا هستیم و به دنبال پاسخ به این سوال هستیم که «چه جهت‌گیری‌های استراتژیکی در توسعه قابلیت‌های پویا در کسب و کارهای نوپا نقش دارند؟».

مروری بر مبانی نظری

قابلیت‌های پویا

مفهوم قابلیت‌های پویا به عنوان منبع مزیت رقابتی، موجی از پژوهش‌ها را به همراه داشته است [۲۴، ۲۵، ۲۶، ۲۷، ۲۸]. تیس و همکاران (۱۹۹۷) اولین بار مفهوم قابلیت‌های پویا را به کار بردند، آنها قابلیت‌های پویا را تلاش مدیران سازمان برای تغییر، یکپارچه‌سازی و بازآفرینی مهارت‌ها، منابع و شایستگی‌های درونی و بیرونی سازمان می‌دانند که برای تعامل با محیط‌های در حال تغییر

از این رو عوامل متعددی بر توسعه قابلیت‌های پویا موثر هستند [۲۹،۳۰] اما در این پژوهش نقش جهت‌گیری‌های استراتژیک برجسته شده است.

جهت‌گیری استراتژیک و قابلیت‌های پویا

گاتینگون و زیورب (۱۹۹۷)، جهت‌گیری استراتژیک را رویکردی خاص که یک شرکت برای ایجاد عملکرد برتر و مستمر بکار می‌گیرد، تعریف می‌کنند [۳۱]. مفهوم جهت‌گیری استراتژیک منعکس‌کننده ادراک مدیران از محیط و واکنش آنها به شرایط محیطی است [۳۲]. برای مثال یکی از راه‌های استفاده موثر از جهت‌گیری استراتژیک گسترش قابلیت‌های سازمانی با ایجاد فرهنگ و رفتار سازمانی است که تلاش و تعهد خاصی را برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به نیازهای مشتری، قابلیت‌های رقبا و عوامل بازار ایجاد می‌کند [۳۳].

در ادبیات استراتژیک از چارچوب جهت‌گیری استراتژیک پورتر (۱۹۸۵)، به‌طور گسترده‌ای استفاده شده است و همچنان به عنوان ابزاری مفید برای درک موقعیت عمومی شرکت‌ها در صنایع خود شناخته می‌شود [۳۴،۳۵]. بر اساس این چارچوب، شرکت‌ها معمولاً با استفاده از دو جهت‌گیری استراتژیک عمومی، موقعیت خود را ایجاد می‌کنند: تمایز یا کاهش هزینه. جهت‌گیری تمایز به فعالیت‌های زنجیره ارزش با هدف افزایش ارزش درک شده، منحصر به فرد یا با کیفیت بستگی دارد. و جهت‌گیری کاهش هزینه به پیکره‌بندی فعالیت‌های زنجیره ارزش کارایی محور به روشی که به شرکت اجازه ارائه محصولات و خدمات با قیمتی رقابتی را می‌دهد [۳۶]. جهت‌گیری استراتژیک به عنوان یک عنصر کلیدی همراه با قابلیت‌های پویا برای تاثیر بر عملکرد شرکت عمل می‌کند [۳۷]. برای مثال زمانی که شرکت جهت‌گیری تمایز را نشان می‌دهد ممکن است قابلیت‌های پویای آن به سمت توسعه قابلیت‌های عملیاتی که از محصولات یا خدمات منحصر به فرد پشتیبانی می‌کنند، هدایت شود. در مقابل با جهت‌گیری کاهش هزینه، قابلیت‌های پویا ممکن است بر روی بهبود کارایی و فعالیت‌های حمایتی از کاهش کلی هزینه تمرکز کنند. پس اینکه قابلیت‌های پویا منجر به یک مزیت رقابتی می‌شود به این بستگی دارد که آنها از کدام جهت‌گیری استراتژی پشتیبانی می‌کنند و اینکه تغییر اساس

مورد نیاز است و شرکت‌ها قابلیت‌ها را برای برخورد و مقابله با تغییرات توسعه می‌دهند [۵]. همچنین آیزنهارت و مارتین (۲۰۰۰) قابلیت‌های پویا را فرآیندهای شرکت به‌ویژه فرآیندهای یکپارچه‌سازی، بازآرایی، دریافت و رهاسازی منابع جهت هماهنگی با تغییرات بازار تعریف کرده‌اند. قابلیت‌های پویا شامل توسعه محصول، تصمیم‌گیری استراتژیک و اتحاد می‌باشند [۸].

ویتر (۲۰۰۳) اظهار می‌دارد که قابلیت‌های در حد صفری وجود دارند که قابلیت‌های عادی یا عملیاتی نامیده می‌شوند، وی آنها را این‌گونه تعریف می‌کند: قابلیت‌هایی که به سازمان‌ها امکان امرار معاش در زمان حال را می‌دهند. او سپس شرح می‌دهد که قابلیت‌های تراز اولی نیز وجود دارند که قابلیت‌های در حد صفر را اصلاح می‌کنند و تغییر می‌دهند که همان قابلیت‌های پویا می‌باشند [۴].

به اذعان تیس (۲۰۰۷) می‌توان قابلیت‌های پویا را به سه دسته تقسیم نمود. نخست، قابلیت‌های درک/ردیابی^۱، که شامل فعالیت‌های پیش و نظارت بر تغییرات در محیط‌های عملی و شناسایی فرصت‌های جدید می‌باشند؛ دوم، قابلیت‌های دریافت^۲ که فعالیت‌های سازمان در جهت تقویت خلاقیت و نوآوری را شامل می‌شوند، مثل مدیریت برند، مدل‌های کسب‌وکار؛ سوم، قابلیت‌های پیکربندی مجدد^۳ می‌باشند، که فعالیت‌هایی برای هماهنگ کردن دارایی‌ها هستند، مثل فرآیندهای مهندسی مجدد [۳]. قابلیت‌ها چه عملیاتی و چه پویا، عموماً نمی‌توانند در بازارهای عامل به دست آیند، بنابراین لازم است که توسعه یابند. این توسعه هم ریشه در قابلیت‌های پویای جدید دارد و هم بهبود قابلیت‌های پویای موجود را شامل می‌شود، که از طریق فرآیندهای یادگیری سازمانی [۷] و فرآیندهای سرمایه‌گذاری [۲۸] اتفاق می‌افتد. با توجه به اینکه مسیر ساخت قابلیت در کل شرکت‌ها جامع نیست، بنابراین پیامد توسعه قابلیت‌ها در کل شرکت‌ها متفاوت خواهد بود. و در نتیجه شرکت‌ها تمایل دارند که به‌وسیله استراتژی خاص شرکت خود، قابلیت‌های خود را توسعه دهند [۱۳].

۱ . sensing

۲ . seizing

۳ . reconfiguration

منابع به عنوان بخشی از جهت گیری انتخاب شده متناسب با شرایط محیطی در زمینه رقابتی، معین شود [۱۳، ۳۸]. جهت گیری استراتژیک می تواند متعلق به مجموعه ای از قابلیت های شرکت باشند. و با توجه به رویکرد قابلیت های پویا بر توانایی پیش بینی آینده روندهای بازار و توسعه ترکیب منابع جدید و با ارزش برای تطابق با نیازهای متغیر تاکید دارد [۲۷]، و قابلیت های پویا را در ایجاد پیکره بندی منابع هدایت می کند [۳۹، ۱۳، ۳۰].

اگر جهت گیری استراتژیک شرکت ها بر اساس قابلیت های عملیاتی همراستا با شرایط محیطی، بر توانایی آنها در دستیابی به مزیت رقابتی تاثیر بگذارد، در این صورت قابلیت های پویا می توانند چنین تناسبی را تقویت کنند یا تغییراتی که تناسب را تضعیف می کند را باعث شوند [۳۶].

شرکت ها با قابلیت های ضعیف تر به استراتژی های متفاوتی نسبت به شرکت های با قابلیت قوی تر نیازمندند و عملکرد خوب شرکت، به قابلیت های قوی تری برای درک، دریافت و تحول در استراتژی خوب، نیازمند است. هر چه میزان تغییرات محیطی کسب و کار بیشتر می شود اهمیت دارایی های ناملموس، استراتژی های خوب^۱ و قابلیت های پویای قوی تر برای رشد شرکت و عملکرد مالی آن حیاتی تر می شود. بنابراین قابلیت های پویا به تنهایی کار نمی کنند. آنها باید با استراتژی مؤثر و مناسب همراه شوند تا مزیت رقابتی را به ارمغان بیاورند [۲۴]. شرکت با سطوح بالاتر قابلیت های پویا بر توسعه قابلیت هایی تمرکز می کند که بوسیله انتخاب استراتژیک هدایت می شوند [۱۳].

از نظر روملت^۲ (۲۰۱۱)، یک استراتژی خوب شامل (۱) تشخیص، (۲) سیاست راهنما و (۳) اقدام منسجم است. واضح است که این طبقه بندی با سه خوشه از قابلیت های پویا درک، دریافت و تحول^۳ تعامل دارد. درک شامل یک عنصر قوی از تشخیص است که برای استراتژی مهم است. دریافت باید هم به سیاست راهنما و هم اقدام منسجم همراه شود. تحول هم که ارزش ها را حفاظت و افزایش می دهد، نیاز به یک سیاست راهنما و اقدامی منسجم

۱ . Good strategy

۲ . Rumelt

۳ . Transforming

دارد [۲۴].

کسب و کارهای نوپا کارآفرینانه و مدیران آنها می بایستی منابع و قابلیت هایشان را اصلاح کنند یا اینکه خود را در یک مارپیچ زوال قرار دهند. کسب و کارهای نوپای کارآفرینانه باید در پرتو محیط متغیر، منابع اساسی خود را پیکره بندی مجدد کنند. به طور ایده آل کارآفرینان باید نقاط ضعف و مشکلات نوظهور خود را که می تواند منجر به ضعف رقابتی یا حتی شکست سازمانی شود را شناسایی کنند. کسب و کارهای نوپا احتمالاً بینش بیشتری نسبت به روندهای نوظهور در محیط عمومی و پیامدهای آنها دارند. بنابراین لازم است تصمیم گیری استراتژیکی برتر^۴ و وجود قابلیت های پویا را مورد توجه قرار دهند [۴۰].

پیشینه تجربی پژوهش

پاسپیتا و همکاران (۲۰۲۰) در بررسی خود از تاثیر جهت گیری استراتژیک، قابلیت زنجیره تامین، قابلیت نوآوری بر مزیت رقابتی عملکرد خرده فروشی های مبلمان با استفاده از مدل معادلات ساختاری از ۱۵۶ نمونه از فروشگاه های خرده فروشی مبلمان سنتی در اندونزی به این نتیجه رسیدند که جهت گیری استراتژیک و قابلیت زنجیره تامین تاثیر قابل توجهی بر مزیت رقابتی و عملکرد کسب و کار دارند، اما قابلیت نوآوری تاثیر قابل توجهی در این رابطه ندارد [۱۲].

مونتریو و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهش خود تحت عنوان پیوند منابع ناملموس و جهت گیری کارآفرینانه با عملکرد صادرات: تاثیر میانجی قابلیت های پویا، بر ۲۶۵ شرکت صادراتی نشان دادند که قابلیت های پویا و جهت گیری کارآفرینانه به طور مستقیم بر عملکرد صادراتی آنها تاثیرگذار است این در حالی است که منابع مالی، اطلاعاتی و ارتباطی از طریق قابلیت های پویا تاثیر غیرمستقیم بر عملکرد صادراتی دارد [۱۴].

فین اشمیت و همکاران (۲۰۱۹)، در پژوهش خود به بررسی رابطه بین قابلیت های پویا و مزیت رقابتی از طریق مکانیسم تناسب استراتژیک پرداختند. قابلیت های پویا در صورتی به مزیت رقابتی منجر می شوند که توسط

۴ . Superior strategic decision making

ایجاد جایگاه بازار و ارزش افزوده دارند [۴۳].

سخدری (۱۳۹۴)، به بررسی رابطه بین قابلیت شبکه‌سازی شرکت‌ها و میزان رفتار کارآفرینانه سازمانی و تبیین نقش تعدیل‌گر گرایش راهبردی سازمانی پرداختند. که با جمع‌آوری داده‌ها از 126 شرکت ارائه‌کننده تجهیزات و خدمات فنی و مهندسی به بخش معدن و صنایع معدنی در ایران نتایج زیر را ارائه کردند: قابلیت شبکه‌سازی سازمانی شامل بیش‌فعالی در ایجاد ارتباطات بین سازمانی، قابلیت ارتباطی در ایجاد رابطه بر اساس اعتماد و تعهد متقابل و توانایی ایجاد هماهنگی در مجموعه پیوندهای سازمانی، عملکرد کارآفرینانه شرکت‌ها را افزایش می‌دهد. به علاوه، نتایج نشان می‌دهد شرکت‌ها با گرایش راهبردی کارآفرینانه بهتر می‌توانند از قابلیت شبکه‌سازی خود برای اهداف کارآفرینانه استفاده کنند [۴۴].

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از دیدگاه هدف، جزء پژوهش‌های کاربردی بوده و برحسب گردآوری اطلاعات، کیفی-مطالعه موردی است. از طریق مطالعه موردی نمونه‌ها، مدل احصاء می‌شود یعنی سازه‌ها، مقوله‌ها و روابط شناسایی می‌شوند [۴۵]. جامعه آماری پژوهش، شرکت‌های نوپای فعال در شهر تهران در حوزه فناوری اطلاعات می‌باشد، که سابقه راه‌اندازی کسب و کار آنها طبق تعریف کارآفرین نوپا: فردی که هم اکنون کسب و کاری را مدیریت می‌کند، شخصاً مالک تمام یا بخشی از آن کسب و کار است، و بیش از ۴۲ ماه عمر ندارد [۴۶]، می‌باشد. رویکرد نمونه‌گیری، هدفمند است و تا زمان نیل به اشباع نظری ادامه یافت؛ یعنی مرحله‌ای که اطمینان حاصل شد اطلاعات بدست آمده تقریباً تکراری‌اند. در نتیجه، کفایت نمونه‌گیری بر اساس اشباع و تکرارپذیری محقق شد. این امر در نمونه ۱۲ محقق شد، ولی برای اطمینان و به منظور تقویت پایایی پژوهش، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته تا نمونه ۱۵ انجام گرفت و در کنار مصاحبه‌ها، به مشاهده اسناد و مستندات آنها پرداخته شد. به منظور تحلیل، کدگذاری‌های باز و محوری و انتخابی انجام شده است. کدگذاری باز عبارت است از فرآیند خرد کردن، آزمون، مقایسه، مفهوم‌سازی و طبقه‌بندی داده‌ها و کدگذاری محوری نیز به عنوان "فرآیند ارتباط‌دهی طبقات به زیر طبقات می‌باشد. و کدگذاری

جهت‌گیری استراتژیک متناسب (ترکیب جهت‌گیری تمایز و کاهش هزینه) پشتیبانی شوند [۱۵].

ماساده و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهش خود مبنی بر ارتباط میان سه گرایش استراتژی (گرایش بازار، تکنولوژی و کارآفرینی) و عملکرد سازمانی در بخش دارویی اردن (بررسی ۲۵۲ شرکت دارویی) دریافتند که جهت‌گیری‌های استراتژیک تاثیر مثبت و قابل توجهی بر عملکرد سازمانی دارد. یافته‌های آنها همچنین نشان می‌دهد که جهت‌گیری بازار بیشترین کمک را و به دنبال آن جهت‌گیری فناوری و در نهایت جهت‌گیری کارآفرینی به پیشرفت توسعه سازمانی دارند. [۴۱].

در مطالعه زو و لی^۱ (۲۰۱۰) جهت‌گیری استراتژیک به عنوان محرکی مهم در قابلیت‌های پویا شناخته شده است. آنها نشان دادند که یکپارچگی جهت‌گیری استراتژیک و قابلیت جذب چگونه می‌تواند بر تعاملات خارجی شرکت با مشتریان، رقبا و تکنولوژی و همچنین بر دسته‌بندی و پیکره‌بندی مجدد منابع خارجی تأثیر بگذارد. هم‌گرایش‌های مشتریان و هم‌گرایش‌های تکنولوژی تأثیر مثبتی بر قابلیت جذب دارند که اهمیت درک مشتریان را به‌طور کامل، و تمرکز بر تکنولوژی پیشرفته را برای انطباق با محیط‌های متغیر نشان می‌دهد. هنگامی که تقاضای بازار بسیار نامعلوم است، نقش جهت‌گیری مشتری کاهش می‌یابد، درحالی‌که جهت‌گیری‌های تکنولوژی بیشتر برجسته می‌شود. در زمان رقابت شدید، هر دو جهت‌گیری رقابتی و تکنولوژیکی به ایجاد قابلیت سازگاری کمک می‌کند [۴۲].

کاراگونی و کالسی^۲ (۲۰۱۱)، در پژوهش خود به بررسی ارتباط بین دانش انبوه کارآفرینی و قابلیت‌های پویا در کسب و کارهای کوچک و متوسط فناوری پیشرفته در صنایع غذایی یونان پرداختند. داده‌های کیفی جمع‌آوری شده از صنایع غذایی، نشان داد که شرکت‌هایی با فناوری پیشرفته کم که استراتژی‌هایشان را بر اساس دانش و نوآوری ایجاد می‌نمایند، توسعه قابلیت‌های پویای نسبتاً قوی‌ای در هر سه عرصه (درک، دریافت و پیکره‌بندی مجدد) به‌منظور به دست آوردن مزیت رقابتی در بازار،

۱. Zhou & Li

۲. Karagouni & Kalesi

انتخابی نیز به عنوان فرآیند یکپارچگی و اصلاح تئوری است [۴۷]. در این مطالعه، از نرم افزار اطلس.تی.آی، نسخه 7، برای انجام کدگذاری های بیان شده استفاده شد.

جدول ۱: ویژگی های جمعیت شناختی مصاحبه شوندهگان

مصاحبه شونده	سن (سال)	جنسیت	سطح تحصیلات	رشته تحصیلی	سابقه کار اجرایی	سابقه کار	اندازه شرکت
I1	۳۶	مرد	دکتری	مهندسی صنایع، مدیریت سیستم	۱۴	۴	≤۴۹
I2	۳۲	مرد	دانشجوی دکتری	مدیریت	۸	۳	≤۴۹
I3	۳۱	مرد	فوق لیسانس	مهندسی الکترونیک و کامپیوتر	۵	۳	≤۴۹
I4	۲۹	مرد	فوق لیسانس	مهندسی صنایع	۶	۴	≤۴۹
I5	۳۱	مرد	فوق لیسانس	مدیریت اجرایی	۸	۴	≤۴۹
I6	۳۸	مرد	فوق لیسانس	کارآفرینی	۱۴	۲	≤۴۹
I7	۴۰	مرد	فوق لیسانس	MBA	۸	۲/۵	≤۴۹
I8	۳۱	مرد	فوق لیسانس	فوق لیسانس علوم انتظامی، لیسانس IT	۶	۷	≤۴۹
I9	۳۰	مرد	لیسانس	مکانیک	۸	۳/۵	≤۴۹
I10	۳۶	مرد	لیسانس	مدیریت	۱۰	۴	≤۴۹
I11	۲۶	مرد	فوق لیسانس	کارآفرینی	۵	۳/۵	≤۴۹
I12	۲۹	مرد	دکتری	شیمی آلی	۹	۲	≤۴۹
I13	۳۰	مرد	دانشجوی دکتری	کارآفرینی	۸	۵	≤۴۹
I14	۳۰	مرد	فوق لیسانس	MBA	۱۰	۸	≤۴۹
I15	۳۹	زن	فوق لیسانس	MBA	۱۶	۴	≤۴۹

شده است. برای افزایش اعتبار بیرونی^۳ مهمترین استراتژی استفاده از چندین مورد مطالعه برای رسیدن به اشباع نظری است [۴۸].

توصیف جمعیت شناختی

ویژگی های جمعیت شناختی شرکت کنندگان در این مطالعه، در جدول شماره ۱ ارائه شده است. جدول (۱) نشان دهنده سطح مطلوب ویژگی های جمعیت شناختی افراد برای شرکت در این مطالعه می باشد. کدگذاری داده ها در دو مرحله انجام شده است. در مرحله نخست، کدگذاری باز، تعداد ۱۲۶ کد مقدماتی شناسایی شد که پس از پالایش و ادغام کدهای مشابه، ۳۹ مفهوم، ۸ زیر مقوله و ۳ مقوله شناسایی شدند.

برای افزایش پایایی^۱ در پژوهش براساس توصیه های ارائه شده توسط محققین کیفی [۴۸]، اولاً همه فرآیندهای این پژوهش از تهیه پروتکل مصاحبه تا کدگذاری به تفصیل مستندسازی شده است که سایر محققین، فرآیند رسیدن از داده ها به نتایج را مانند یک حسابرس دنبال نمایند. همچنین، با استفاده از چندین نفر در کدبندی و بررسی داده ها با مشارکت کنندگان پایایی پژوهش افزایش یافته است. برای افزایش اعتبار درونی^۲ پژوهش با استفاده از چندین محقق، بررسی آنها با کمک همکاران، برگشت به مشارکت کنندگان و استفاده از چندین مورد مطالعه ای بجای یک مورد، که هر کدام به عنوان یک آزمایش هستند، در این پژوهش استفاده

۱ . reliability

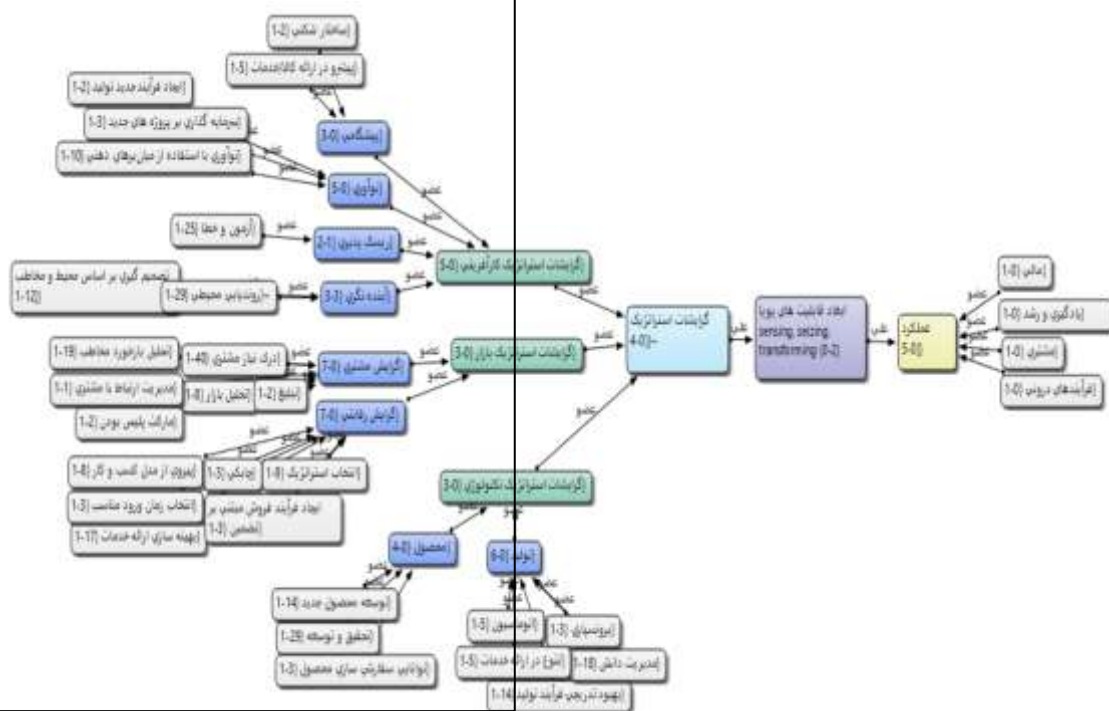
۲ . internal validity

۳ . external validity

یافته‌ها

جهت‌گیری استراتژیک شرکت می‌تواند موجب مزیت رقابتی پایدار و عملکرد شود [۴۹]. تحقیقات نشان می‌دهد که کسب‌وکارهایی که جهت‌گیری بازار، برند و کارآفرینی

را پذیرفته‌اند نسبت به شرکت‌هایی که این جهت‌گیری‌ها را ندارند عملکرد بهتری نشان داده‌اند [۴۹]. گرایش‌های



شکل ۱: سازه مفهومی پژوهش مستخرج از اطلس‌تی

کارآفرینی است [۵۳]. جهت‌گیری استراتژیک کارآفرینی به معنای این است که تلاش و انرژی شرکت‌ها در بازار کار چقدر است و تا چه میزان به دنبال ریسک‌پذیری و نوآوری هستند [۵۴]. گرایش کارآفرینی در ادبیات در سه بعد: نوآور بودن، پیشگامی و ریسک‌پذیری تعریف می‌شود [۵۵]. لازم به توضیح می‌باشد که علاوه بر این سه بعد، بعد آینده‌نگری برگرفته از آکمن و ویلماز (۲۰۰۸) با توجه به کدهای احصایی از مصاحبه‌ها اضافه شده است.

گرایش بازار بر اساس تحقیق کین و همکاران (۲۰۱۲) در دو دسته گرایش مشتری و رقابت تقسیم‌بندی شده است [۵۶]. گرایش بازار به معنی هدف و فرهنگی متمرکز بر ایجاد ارزش برای مشتریان و حساسیت بیشتر در مورد فرصت‌هایی است که در برابر رقبا وجود دارد [۵۷]. مفهوم گرایش مشتری بر اهمیت مشتری برای عملکرد شرکت از

استراتژیک توسط کولی و جاورسکی^۱ (۱۹۹۰) با ابعاد بازار، کارآفرینی و تکنولوژی توسعه داده شده‌اند که لازم است شرکت‌ها در محیط رقابتی برای به دست آوردن مزیت رقابتی به‌طور استراتژیکی رفتار کنند [۵۰]. در ادبیات مربوط به استراتژی، رویکرد تطبیقی و نکاتارمن (۱۹۸۹) شش بعد (تهاجمی، تحلیلی، تدافعی، آینده‌نگری، پیشگامی، ریسک‌پذیری) را برای گرایش استراتژیک در ابزار سنجش استراتژی کسب‌وکار ارائه داد [۵۱] و آکمن و ویلماز (۲۰۰۸) نیز به توسعه آن پرداختند [۵۲]. در این پژوهش بر اساس کدهای احصاء شده از مصاحبه‌ها و بررسی اسناد، ترکیبی از این دسته‌بندی‌ها ارائه می‌شود که در ادامه توضیحات تکمیلی بیان می‌شود.

گرایش کارآفرینی یک جهت‌گیری کلی و پایدار بوده و نشان‌دهنده تفکرات، تمایلات و علایق بنگاه نسبت به

۲ . Khin et al.,

۱ . Kohli and Jaworski

بسیاری جوانب شامل فهم کافی شرکت از خریداران هدف به منظور ایجاد ارزش بالاتر برای آنها به طور دائم است. و گرایش رقابت فهم نقاط ضعف و قوت به طور کوتاه مدت و قابلیت‌ها و استراتژی‌های بلندمدت رقبای اصلی و بالقوه می باشد [۵۶].

گرایش تکنولوژی نیز بر اساس دسته‌بندی هاکالا^۱ (۲۰۱۱) شامل تولید و محصول انتخاب شد موفقیت طولانی مدت و ارزش مشتری از طریق نوآوری‌های جدید، راه‌حل‌های تکنولوژی، تولید و فرآیندهای محصولات /خدمات ایجاد می‌شود. سرمایه‌گذاری در تکنولوژی‌های جدید برای توسعه محصولات بر اساس نیاز مشتری است [۱۱].

داده‌ها نشان می‌دهند که شرکت‌ها با داشتن جهت‌گیری‌های استراتژیک ذکر شده در بالا می‌توانند قابلیت‌های پویا را در کسب و کار خود توسعه دهند. در جدول شماره ۲ برخی از روایت‌های بیان شده در ارتباط با مقوله‌ها و مؤلفه‌های احصاء شده آورده شده است. به طور کلی در آخرین مرحله از تحلیل‌ها، تمامی طبقات، حول طبقه محوری (قابلیت‌های پویا) یکپارچه شده‌اند. نتایج این مرحله، در شکل ۱ ارائه شده است.

۱ . Hakala

جدول ۲: مقوله، زیر مقوله و کدهای باز در ارتباط با جهت‌گیری‌های استراتژیک

تم	مقوله	زیر مقوله	کدهای باز	نمونه نقل قول‌ها	کد مصاحبه شوندگان
جهت‌گیری‌های استراتژیک	جهت‌گیری استراتژیک کارآفرینی	پیشگامی	ساختار شکنی	“در حوزه IT همه مفاهیم جدید هست، وقتی وارد این بازارهای جدید می‌شویم همه‌اش باید ساختار شکنی در ذهن خودمان انجام بدهیم، مثلاً یکی از ساختارهای ذهن می‌گوید باید برای داشتن شرکت یک واحد بزرگ با یک عالمه پرسنل دارا باشید که این باور غلطی است، الان کسب‌وکارها به صورت مشارکتی (کلود) یا اقتصاد مشارکتی انجام می‌شود” نقل قول از مصاحبه ۱۴	۱۴-۷
		پیشرو در ارائه کالا و خدمات	پیشرو در ارائه کالا و خدمات	“در خارج نمونه کارهایمان را در بازارهای بین‌المللی قراردادیم و ثابت کردیم از بقیه سریع‌تر برنامه را با این ساختار و ویژگی‌های می‌نویسیم، ما برای شرکتی آلمانی و ۲ ماه بعد برای شرکتی دیگر برنامه‌ای یک مدل ولی متفاوت نوشتیم” نقل قول از مصاحبه ۸	۱۳-۱۰-۸-۶
	نوآوری	سرمایه‌گذاری بر پروژه‌های جدید	دو تا پروژه است که یکی DISTANCE LEARNING سایت فرادرس هست و یکی هم دستگای است که در چاه‌های نفت می‌رود. در مورد DISTANCE LEARNING ضرورت آموزش از راه دور و سایت فرادرس در رتبه‌بندی الکسا جزو ۱۰ تایی اول دنیاست که این موضوع نشان می‌دهد که یک تیم که فقط برای ۷۰-۸۰ میلیون خدمات ارائه می‌دهد و جزو برترین‌ها می‌شود گویای نوپایی این صنعت است، و دومی دستگاهی که در چاه‌های نفت می‌رود که به دلیل تحریم‌ها این دستگاه ساخته شده است، یک شرکت فقط در دنیا این دستگاه را دارد بنام BAKER که به کسی هم نمی‌دهد. هرکسی هم بخواهد خودش در چاه‌های نفتش می‌رود و به صورت انحصاری کار می‌کند. دو تا از اساتید دانشگاه شریف این دستگاه را ساختند و ما قصد سرمایه‌گذاری بر آن را داریم” نقل قول از مصاحبه ۲	۲-۱۴	
	ایجاد فرآیند جدید تولید	“اگر فرصتی خوب باشد باید فرایند برایش تولید شود مثلاً برای فرایند رزرو برای کشورهای عربی باید زیرساخت‌ها و مرکز تلفن عوض شود از کشورهای عربی تماس می‌گیرند باید عرب‌زبان جوابش را بدهد، باید فرایند تسویه خارجی تولید شود” نقل قول از مصاحبه ۱	۱-۳		

ادامه جدول ۲: مقوله، زیر مقوله و کدهای باز در ارتباط با جهت‌گیری‌های استراتژیک

تم	مقوله	زیر مقوله	کدهای باز	نمونه نقل قول‌ها	کد مصاحبه شوندگان
----	-------	-----------	-----------	------------------	----------------------

<p>۱۱ ۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱</p>	<p>”تفاوت عمده ما در این مجموعه نوآوری و فن آوری های جدید تو حوزه توزیع سوخت هست که سعی کردیم فن آوری های مختلف را باهم ترکیب کنیم که بقیه این کار رو نمی کنند” نقل قول از مصاحبه ۶</p>	<p>نوآوری با استفاده از میان برهای ذهنی</p>	<p>نوآوری</p>		
<p>۱۵ ۵-۹-۱۰-۱۱-۱۲-۱۳-۱۴-۱۵-۱۶</p>	<p>”آن چیزی که من می بینم: ۱۰۰ نفر وارد سایت می شوند یک نفر پول می دهد، بقیه چرا پول نمی دهند؟ برای همین شروع می کنیم به تست؛ یعنی جایگذاری می کنیم LANDING PAGE های مختلفی را وارد که می شوند هر کدام چیزهای مختلفی را می بینند، شاید هم کار نکند چون تست هست ولی ما آن را به صورت کسب و کاری می بینیم، مسیرهایی که دیگر مشتریان ما انتخاب می کنند احساس می کنیم دنبال آن با فیدبک هایی که از مشتریان قبلی مان می رسد در این مجموعه پیدا می کنیم، پیدا که کردیم از آن محصولی می سازیم و روی قشر محدودتری مخاطب تست می کنیم. تست اش که استخراج می شود به محصولی بزرگ تبدیل می شود” نقل قول از مصاحبه ۹</p>	<p>آزمون و خطا</p>	<p>ریسک پذیری</p>	<p>جهت گیری استراتژیک کارآفرینی</p>	
<p>۱۵ ۲-۴-۵-۱۲-۱۴</p>	<p>”روند رو به رشدی را از مدل های گوگل بنام GV و CAPITAL G یعنی اینکه گوگل دارد چه کار می کند، انتخاب کردیم. این ها باهوش مصنوعی سرمایه گذاری می کنند. ما هم رفتیم دنبال راه های خوب که ببینیم روندهای دنیا چیست. ننشستیم که تیم بیاید پیش ما، در همه زمینه ها تیم بود ولی در زمینه ای که قابل رشد هست هیچ تیمی در ایران نداریم. مثل تیم تشخیص چهره یا پردازش تصویر، که روند دنیا این هست، ما به این سمت رفتیم که تیمی نبود و کار شتاب دهنده را داریم انجام می دهیم” نقل قول از مصاحبه ۲</p>	<p>روندبایی محیطی</p>	<p>آینده نگری</p>		
<p>۱۳ ۱۰-۹-۱۱-۶-۳</p>	<p>”در مورد حوزه های محیطی تصمیم هایمان سریع تر هست با محیط همراه می شویم مثلاً اگر دولت تصمیم به گران کردن بنزین بگیرد خروجی اش توی تصمیم گیری ما نحوه فروش یا بازاریابی و ساعات کاری مان دیده می شود” نقل قول از مصاحبه ۶</p>	<p>تصمیم گیری بر اساس محیط و مخاطب</p>			
<p>۱۰ ۵-۹-۱۱-۶-۱۲</p>	<p>”دانش را با توجه به نیاز بازار تغییر نمی دهیم اول نیاز مشتری را می سنجیم درخت دانش منجر به فن آوری یا سرویسی می شود که مشتری به آن نیاز دارد را REVERSE می کنیم آن چیزی که مشتری می خواهد برای ارائه اش نیاز به یک سری کارهای کلیدی وجود دارد که برای آن کارهای کلیدی نیاز به دانش ها و فن آوری هایی هست و باید برویم به سراغ تامین کردنشان که بعضی را می خریم بعضی را سرویس می گیریم، بعضی را خودمان تولید می کنیم” نقل قول از مصاحبه ۶</p>	<p>درک نیاز مشتری</p>	<p>گرایش مشتری</p>	<p>جهت گیری استراتژیک بازار</p>	

جهت گیری های استراتژیک

ادامه جدول ۲: مقوله، زیر مقوله و کدهای باز در ارتباط با جهت گیری های استراتژیک

تم	مقوله	زیر مقوله	کدهای باز	نمونه نقل قول ها	کد مصاحبه
----	-------	-----------	-----------	------------------	-----------

شوندگان					
۱-۳-۶-۹-۱۰-۱۱-۱۲-۱۵	“فیدبک‌ها را ماهانه می‌گیریم و بر اساس آن PLAN ها را اصلاح می‌کنیم” نقل قول از مصاحبه ۶	تحلیل بازخورد مخاطب			
۱۴-۱۱-۱۰-۳-	“این نیاز به دید استراتژیک دارد یعنی هرروز باید بنشینید و تحلیل کنید که این بازار دارد به چه سمتی می‌رود و روی آن سرمایه‌گذاری کنید، ما در این فرایند وسط‌ها هستیم، یعنی فرصت را دیده‌ایم به‌طور آزمایشی را شروع کردیم یک سهم کوچکی از بازار گرفتیم” نقل قول از مصاحبه ۱۴	تحلیل بازار	گرایش مشتری		
۱۴-۳-۵	“ما گستره انتخاب مشتری‌ها را بالا بردیم و از ۱۰۰۰ برند به ۵۶۰۰۰ رسید، دیدیم خیلی از دسته‌بندی‌های سیستم ما باید تغییر کند UIUX سایت امان را کلاً تغییر دادیم و هم‌زمان با طبقه‌بندی‌هایمان، صورت جدیدی برای ارتباط با مشتری معرفی کردیم و فرایند ارسال را سعی کردیم ساده، بهتر و قابل‌رهیایی‌تر شود” نقل قول از مصاحبه ۱۱	مدیریت ارتباط با مشتری			
۸-۱-	“در حال حاضر چون کسب‌وکار ما معطوف به بنگاه بین‌المللی هست، کافی است خودمان را درست معرفی کنیم و آنجا سرمایه‌گذاری بکنیم” نقل قول از مصاحبه ۸	تبلیغ			
۱۱-۱-	“شرکت ما market place است، هیچ‌وقت جنسی را نمی‌خریم همیشه تامین‌کننده‌ها تامین می‌کنند. نکته‌ای که در بخش ما هست به همین دلیل ما در حوزه فعالیت امان در بازار، بیشترین جنس را داریم تامین می‌کنیم” نقل قول از مصاحبه ۱۱	بازارگاه بودن	جهت‌گیری استراتژیک بازار		
۱۱-۴-۱۲	“زمان بود. بعضاً با برندهای مختلف باید ۳ ماه مذاکره می‌کردیم، تیم فنی بفرستیم و تیم، ماژول ساختار آن‌ها را آنلاین کند، بعضاً متحمل هزینه می‌شدیم تا در این زمان درست شد و زمان دسترسی به بازار خوب بود، اتفاقی هم که افتاد کسی با این برندها برای market place کارکرده بودند وارد مذاکره نشده بود، نتیجه این شده که ما ۵۶۰۰۰ نوع کالا در بازار داریم که عرضه می‌کنیم” نقل قول از مصاحبه ۱۱	انتخاب زمان ورود مناسب			
۱۵-۷-۱۰-	“کلاً استارت‌آپ‌ها فرایندهای از پیش تعیین‌شده ندارند و سازمان‌های خیلی چابکی هستند” نقل قول از مصاحبه ۷	چابکی	گرایش رقابت		
۱-۹-۴-	“تو پکیج‌ها مون مطالبی می‌نویسیم که بر احساس مشتری کار کند تضمین کند برگشت قسمتی از پولمان را، روی سایتمان اعتمادسازی کردیم با القای مهارتی که قرار هست یاد بگیرند. اگر در صورت رفتن به‌کل دوره مهارتی را کسب نکنند کل پولشان را برگشت می‌دهیم. این باعث اعتماد شد و داریم در قسمت آموزش یک سری فرهنگ‌هایی را جا می‌اندازیم که قبلاً نبوده این‌ها جزو مزیت‌های ماست” نقل قول از مصاحبه ۴	ایجاد فروش مبتنی بر تضمین			

تم	مقوله	زیر مقوله	کدهای باز	نمونه نقل قول‌ها	کد مصاحبه شوندگان
جهت‌گیری‌های استراتژیک	جهت‌گیری استراتژیک بازار	گرایش رقابت	بهبودسازی ارائه خدمات	<p>“خیلی از استارت‌آپ‌ها فکر می‌کنند باید بایستند پول جذب کنند و با سرمایه‌گذار بالا بیایند، من یک سری منحنی رشد دارم که برای کسب‌وکار خودم هست باید با آن نرخ رشد کنم اگر عقب بمانم میدانم دارم اشتباه می‌کنم. سریع برای آخر هفته بازننگری می‌کنم که رشدمان ادامه‌دار باشد. بازدید سایت و فروشمان در هر فصل دو برابر قبل شده است” نقل قول از مصاحبه ۴</p>	۲-۴-۱۰-۶
				<p>“یک اپی را درست کردیم تدریس خصوصی می‌کند و با آن جامعه‌ای را تصرف کردیم، ۲۰۰۰۰ کاربر داریم می‌خواهیم نیازهای دیگرش را تامین کنیم. مثلاً به مادری که امده ثبت‌نام کرده ولی عید نیازی نداره، عید تست آی‌کیو ای‌کیو ان‌پی‌تی‌آی گذاشتیم، مشاوره جزوه و تست رایگان گذاشتیم، اینها را اضافه می‌کنیم که آنها را نگهداریم. داریم یک سری ویژگی اضافه می‌کنیم که آنها را از ما استفاده می‌کنند بیشتر بمانند و بتوانیم خدمت بیشتری ارائه کنیم” نقل قول از مصاحبه ۱۲</p>	۳-۸-۹-۵-۷ ۱۳-۱-۱۲
	جهت‌گیری استراتژیک محصول	توانایی سفارشی‌سازی محصول	انتخاب استراتژیک	<p>“اینکه در ذات یک نرم افزار ما به جز ورژن‌هایی که می‌زنیم برای نرم افزارهایمان یک LTS می‌بینیم مثلاً در فاز اول این خصوصیات را دارد در فاز دوم کلود یا بلاک چین خواهد بود یا از این دست مسائل فنی ذات کار ماست. این طور نیست که من الان یک محصول بدهم مشتری و سال بعد برایش اصلاح کنم. هر محصولی را تولید می‌کنیم برای سال بعدش نقشه‌ها و ورژن‌های زیادی را دیدیم مثلاً دیتابیس مان TABLE 100 داشت الان به ۳۰۰۰ TABLE رسیده با کلی کار که روی آن انجام دادیم. که در فرآیند ۳ ماهه یا ۶ ماهه یا یک‌ساله LTS های جدیدی برای آن دیده‌ایم” نقل قول از مصاحبه ۸</p>	۳-۸-۱۱-۷-۵ ۱۳-۱۴
				<p>“یک فرصت‌هایی هست که افراد ما خودش کشف می‌کند به خاطر تمرکز زیاد افرادمان بر یک موضوع است، هر استارت‌آپ و یکند یا جشنواره‌ای را شرکت می‌کنیم، یا تحقیق کرده و جمع نظر می‌دهد همچنین تیمی را راه‌بندانیم” نقل قول از مصاحبه ۲</p>	۶-۵-۴-۳-۲-۱ ۱۱-۱۰-۸-۷ ۱۵-۱۳-۱۲
	جهت‌گیری استراتژیک تکنولوژی	توسعه	محصول	<p>“هدف اولیه ما این بود که ما محصولی ارائه کنیم یا وجود ندارد و یا به صورت کم‌رنگ هست که همان سفارشی‌سازی که کاملاً به صورت آنلاین هست که رقبای ما یا ندارند مثلاً شرکت X که قدیمی‌ترین فعال در این حوزه است امکان سفارشی‌سازی و طراحی آلبوم ندارد. یعنی در محیط وب مشخصاً روی این موضوع کار نکردند” نقل قول از مصاحبه ۳</p>	۱۱-۳
				<p>“هدف اولیه ما این بود که ما محصولی ارائه کنیم یا وجود ندارد و یا به صورت کم‌رنگ هست که همان سفارشی‌سازی که کاملاً به صورت آنلاین هست که رقبای ما یا ندارند مثلاً شرکت X که قدیمی‌ترین فعال در این حوزه است امکان سفارشی‌سازی و طراحی آلبوم ندارد. یعنی در محیط وب مشخصاً روی این موضوع کار نکردند” نقل قول از مصاحبه ۳</p>	۱۱-۳

ادامه جدول ۲: مقوله، زیر مقوله و کدهای باز در ارتباط با جهت‌گیری‌های استراتژیک

تم	مقوله	زیر مقوله	کدهای باز	نمونه نقل قول‌ها	کد مصاحبه شوندگان
جهت‌گیری‌های استراتژیک	مقوله	محصول	توسعه محصول جدید	<p>“به جرأت می‌توانم بگویم این نوع تولیدی که ما داریم انجام می‌دهیم، انجام نمی‌شود نه از جهت وسعت و کیفیت بلکه از جهت اینکه از ابتدا این نوع تولید یک طراحی یا یک فکر داشته است برای همین است که محصول نهایی یک محصول یگانه‌ای است” نقل قول از مصاحبه ۳</p>	۱۵-۷-۶-۴-۳- ۱۳-۱۲
				<p>“تا سال ۹۳ که شرکت را افتتاح کردیم ۸۰٪ سرچ روی دسکتاپ بود، یک سایتی طراحی کردیم برای همین از سال ۹۶ هفتاد درصد سرچ بر موبایل آمده، پس باید سایت ما هم روی موبایل خوب به نمایش دربیاید یا mobile friendly باشد، یا باید رباتی می‌ساختیم که بشود از طریق تلگرام سفارش داد یا برای افزایش کیفیت ترجمه، کل مترجم‌ها را می‌فرستیم برای ارزیابی، یا ارتقا پیدا می‌کنند یا حذف می‌شوند. ۱ مدیر پشتیبانی داریم و ۳ پرسنل، اضافه شدند و آموزش دادند و هماهنگی آن‌ها، سیستم را بهبود دادیم تا این اتفاق‌ها بیفتد” نقل قول از مصاحبه ۳</p>	۷-۷-۶-۳-۴-۱- ۱۳
	جهت‌گیری استراتژیک تکنولوژی	تولید	تنوع در ارائه خدمات	<p>“پروژه‌های جدید زیادی در حال رخ دادن هست. یکی بات تلگرام هست که در قسمت طراحی آلبوم هم توسعه داده‌ایم این به این حالت عمل می‌کند صرفاً یک محصول دریافت‌کننده نیست و محصولی است که به مشتری پاسخ می‌دهد به این صورت که بین ۵-۶ موضوع خاص مثلاً موضوع آلبوم عکس (سفر، فارغ‌التحصیلی، تولد فرزند و ...) را انتخاب کنید و به تعداد عکس‌ها را به بات تلگرام می‌فرستید و این بات در پشت‌صحنه عملیاتی را انجام می‌دهد و عکس‌های شما را به‌طور خودکار در این تمپلت (طرح پیش فرض) که در سرور موجود هست چیدمان می‌کند و به شما یک پیش‌تصویر می‌دهد که در صورت تائید کاربر سفارش‌گیری می‌شود. یعنی بر interactivity وارد بات تلگرام کرده‌ایم. دومین پروژه اپلیکشن ماست که به‌زودی برای اندروید هم اصلاح می‌شود و وارد بازار می‌شود. قابلیت دیگر سرعت بخشیدن به روند محصول سفارشی است” نقل قول از مصاحبه ۳</p>	۸-۳-۱۲-۱-۱۳
				<p>“خیلی مهم‌تر این است که چطور بخش فنی و مجازی به بخش فیزیکی وصل می‌شود در شرکت ما تمام این فرآیند یک فرآیند اتوماسیون شده است. از زمانی که کاربر سایت ما را می‌بیند تا زمانی که ثبت سفارش می‌کند یک فاصله بین تولید فیزیکی و مجازی است که ما این‌رو به هم وصل کرده‌ایم در واقع تولید مجازی خروجی‌اش به تولید فیزیکی وصل می‌شود و محصول آماده می‌شود. باز اینجا دانش و تجربه در فرآیند اتوماسیون سازی به ما کمک کرده تا فرصت‌ها را هر چه سریع‌تر در شرکت به واقعیت تبدیل کنیم” نقل قول از مصاحبه ۳</p>	۵-۳-۱۲

ادامه جدول ۲: مقوله، زیر مقوله و کدهای باز در ارتباط با جهت‌گیری‌های استراتژیک

تم	مقوله	زیر مقوله	کدهای باز	نمونه نقل قول‌ها	کد مصاحبه شوندگان
جهت‌گیری‌های استراتژیک	جهت‌گیری استراتژیک تکنولوژی	تولید	مدیریت دانش	“ما فرآیند مدیریت دانش خوبی داریم، ما نمودار رادار داریم که هر ۶ ماه یک‌بار می‌کشیم که ببینیم هر کدام از بخش‌های شرکت‌مان در چه شرایطی است و لازم روی کدام بخش بیشتر وقت بگذاریم” نقل قول از مصاحبه ۱۵	۳-۲-۶-۷-۹- ۱۵-۱۴
			برون‌سپاری	“یکی از مشکلات ما حمل‌ونقل و رساندن به دست مشتری است. ما دو راه داشتیم که این بود که با شرکت حمل‌ونقل پیمانکاری قرارداد ببندیم یک‌راه هم این بود که بیاییم بخشی را خودمان انجام بدهیم و بخشی را برون‌سپاری کنیم، تجربه قبلی ما گفت کاری ترکیبی کنیم یعنی ماشین‌هایمان در منطقه می‌رفت، محصول را می‌آوردیم در شهر از آنجا نفر سومی در توزیع به ما کمک می‌کرد این باعث می‌شد که دیگر لازم نباشد که در شهر انبار دارا باشیم” نقل قول از مصاحبه ۷	۷-۵-۱۵

بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش به کمک تحلیل محتوا، سه مقوله جهت‌گیری استراتژیک کارآفرینی، جهت‌گیری استراتژیک بازار و جهت‌گیری استراتژیک تکنولوژی به عنوان جهت‌گیری‌های استراتژیک در توسعه قابلیت‌های پویا شناسایی شدند.

جهت‌گیری استراتژیک کارآفرینی با چهار زیر مقوله پیشگامی، نوآوری، ریسک‌پذیری و آینده‌نگری دسته‌بندی شد. چرا که علاوه بر مبانی نظری مطرح شده [۵۲، ۵۵] در این حوزه، کدهای بدست آمده از مصاحبه‌ها، ما را به این دسته‌بندی هدایت کرد. پیشگامی با مولفه‌های “پیشرو در ارائه کالا/خدمات” و “ساختار شکنی”؛ نوآوری با مولفه‌های “نوآوری با استفاده از میان‌برهای ذهنی”، “ایجاد فرآیند جدید تولید” و “سرمایه‌گذاری بر پروژه‌های جدید”؛ ریسک‌پذیری با مولفه “آزمون و خطا”؛ آینده‌نگری با مولفه‌های “روندبایی محیطی” و “تصمیم‌گیری بر اساس محیط و مخاطب”. در این میان مولفه ساختار شکنی از یافته‌های این پژوهش می‌باشد و سایر مولفه‌ها در مبانی نظری به آنها اشاره شده است. به طوری که نوناکا و توینا (۲۰۰۷) یکی از مولفه‌های مدیریت استراتژیک را

برای خلق ارزش در شرکت را پیشرو بودن در ارائه کالا/خدمات عنوان می‌کند [۵۸]. آلوارز و بوسنیتز (۲۰۰۱)، اتخاذ تصمیمات استراتژیک به موقع قبل از اینکه پنجره فرصت بسته شود تنها با استفاده از میان‌برهای ذهنی^۳ مبتنی بر نحوه تصمیم در محیط‌های بسیار نامطمئن امکان‌پذیر است. بدون استفاده گسترده از میان‌برهای ذهنی در تصمیم‌گیری، بسیاری از کسب و کارهای نوپا به راحتی راه‌اندازی نمی‌شوند [۵۹]. همچنین وانگ و احمد (۲۰۰۷) مطرح می‌کنند که قابلیت نوآورانه توانایی شرکت را برای توسعه محصولات و بازارهای جدید با هماهنگی کردن استراتژیک با رفتارها و فرآیندهای نوآورانه افزایش می‌دهد [۱۳]. گرچه یادگیری ناشی از تجربه بیشتر برای شرکت‌های تثبیت‌شده مطرح است، آزمون و خطا، و فرایندهای ابتکار برای کسب و کارهای نوپا بیشتر قابل استفاده است [۲۷] و در توسعه و بهبود قابلیت‌های پویا مؤثرند. یا در تحقیق زی و همکاران (۲۰۰۷) بر تعقیب روندهای محیطی و ارزیابی دائم محیطی برای توسعه

۲ . Alvarez & Busenitz

۳ . heuristic

۴ . Wang, Ahmad

۵ . Zhai et al.,

۱ . Nonaka, Toyama

به‌نوبه خود تأثیر زیادی بر عملکرد شرکت دارند. از مولفه‌های زیر مقوله محصول، توانایی سفارشی‌سازی به عنوان یافته پژوهش مطرح می‌باشد و سایر مولفه‌ها در مبانی نظری از جمله تحقیق و توسعه [۶۵] و توسعه محصول جدید [۶۶،۶۷] قابل تایید می‌باشد.

کسب‌وکارهای نوپا استراتژی‌های مختلفی را جهت تعقیب فرصت‌ها در محیط‌های رقابتی بسیار متغیر دنبال می‌کنند. این کسب و کارها با به‌کارگیری این استراتژی‌ها می‌توانند ادراک بیشتری از محیط داشته و تصمیم بگیرند که چگونه فرصت‌ها را تشخیص دهند و آنها را دریافت نمایند و در نتیجه در اساس منابع خود تحول و پیکره‌بندی مجدد ایجاد کرده و به موفقیت برسند.

و در نهایت پیامدهای حاصل از توسعه قابلیت‌های پویا در کسب‌وکارهای نوپای فناوری‌محور بر اساس نتایج عملکردی حاصل از دیدگاه کاپلان و نورتون (۱۹۹۲) در چهار طبقه پیامدهای مالی، یادگیری و رشد، مشتری و فرآیندهای درونی شناسایی شد [۶۸]. در پژوهشی که توسط بلوچی و همکاران (۱۳۹۸) انجام شده پیامد قابلیت‌های پویا بر عملکرد مورد تایید واقع شده است [۶۹]. همین‌طور در تحقیق ابراهیم‌پور ازبری و همکاران (۱۳۹۸)، تأثیر قابلیت یکپارچه‌سازی که یکی از ابعاد قابلیت‌های پویا می‌باشد بر عملکرد شرکت تایید شده است [۷۰].

با توجه به اینکه جهت‌گیری استراتژیک به عنوان یک عنصر کلیدی همراه با قابلیت‌های پویا می‌تواند بر عملکرد شرکت تأثیر بگذارد [۳۷]. و در این باره اسپانوس و لیوکاس^۳ (۲۰۰۱) عنوان می‌کنند که دارایی‌های شرکت تأثیر مستقیم و مهمی بر عملکرد بازار (سهم بازار، حجم فروش مطلوب و افزایش سهم بازار و فروش) از طریق استراتژی شرکت دارد [۷۱]. همچنین مطابق با تحلیل تیس (۲۰۰۷) قابلیت درک می‌تواند به موفقیت مالی و موفقیت بازار منجر شود. تیس یادآور می‌شود شناسایی موفق و دریافت فرصت‌های فنی و بازار، انتخاب عاقلانه فناوری‌ها و ویژگی‌های محصول، طراحی مدل‌های کسب‌وکار و تعهد منابع مالی به فرصت‌های سرمایه‌گذاری می‌تواند به رشد و سودآوری مؤسسه (عملکرد مالی و عملکرد مبتنی بازار) منجر شود. وی معتقد است

قابلیت طولانی مدت تأکید شده است [۶۰]. و کسب و کارهای نوپای کارآفرینانه باید با توجه به محیط متغیر، استراتژی خود را تغییر دهند و بدین وسیله اساس منابع خود را دوباره پیکره‌بندی کنند [۴۰].

جهت‌گیری استراتژیک بازار با دو زیر مقوله جهت‌گیری استراتژیک مشتری و جهت‌گیری استراتژیک رقابت دسته‌بندی شد. کدهای احصاء شده از مصاحبه‌ها راهنمای این دسته‌بندی از ادبیات [۵۴] مرتبط شد. جهت‌گیری مشتری با مولفه‌های "درک نیاز مشتری"، "تحلیل بازخورد مخاطب"، "مدیریت ارتباط با مشتری"، "تحلیل بازار"، "بازارگاه بودن" و "تبلیغ"؛ جهت‌گیری رقابت با مولفه‌های "انتخاب زمان ورود مناسب"، "بهینه‌سازی ارائه خدمات"، "پیروی از مدل کسب‌وکار"، "انتخاب استراتژیک"، "چابکی" و "ایجاد فرآیند فروش مبتنی بر تضمین". از یافته‌های این پژوهش تحلیل بازار، بازارگاه بودن، تبلیغ، انتخاب زمان ورود مناسب، بهینه‌سازی ارائه خدمات و ایجاد فرآیند فروش مبتنی بر تضمین می‌باشند و مابقی مولفه‌ها توسط برخی محققان تایید شده است از جمله درک نیاز مشتری [۶۱]، تحلیل بازخورد مخاطب [۲]، مدیریت ارتباط با مشتری [۶۲]، پیروی از مدل کسب‌وکار [۳، ۲۶]، انتخاب استراتژیک [۲۷، ۱۳] و چابکی [۲۵].

جهت‌گیری استراتژیک تکنولوژی با دو زیر مقوله تولید و محصول دسته‌بندی شد. کدهای احصاء شده از مصاحبه‌ها ما را به این دسته‌بندی از ادبیات [۱۱] هدایت کرد. تولید با مولفه‌های "برون‌سپاری"، "مدیریت دانش"، "تنوع در ارائه خدمات"، "اتوماسیون" و "بهبود تدریجی فرآیند تولید"؛ محصول با مولفه‌های "توانایی سفارشی‌سازی محصول"، "تحقیق و توسعه" و "توسعه محصول جدید". از یافته‌های این پژوهش در زیر مقوله تولید می‌توان به برون‌سپاری، تنوع در ارائه خدمات، اتوماسیون و بهبود تدریجی فرآیند تولید اشاره کرد و مولفه مدیریت دانش مورد تایید نویسندگانی چون [۶۳، ۶۴] می‌باشد. مدیریت دانش با حمایت فناوری اطلاعات^۲ تأثیر قابل توجهی بر قابلیت‌های پویا و استراتژی رقابتی دارد که

۱ . Marketplace

۲ . Knowledge management with IT support (KMIT)

۳ . Spanos and Lioukas

2. Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?. *International journal of management reviews*, 11(1), 29-49.
3. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
4. Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 24(10), 991-995.
5. Teece, D. J., & Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
6. Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of management studies*, 49(8), 1395-1401.
7. Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339-351.
8. Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10- 11), 1105-1121.
9. D'Annunzio, C., & Carattoli, M., & Duplex, D. (2015). Dynamic capabilities associated with a firm's growth in developing countries: A comparative study of Argentinean SMEs in the software and tourism industries. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 11(4), 25-62.
10. Teng, B. S., & Cummings, J. L. (2002). Trade-offs in managing resources and capabilities. *Academy of Management Perspectives*, 16(2), 81-91.
11. Hakala, H. (2011). Strategic orientations in management literature: Three approaches to understanding the interaction between market, technology, entrepreneurial and learning orientations. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 199-217.
12. Puspita, L. E., Christiananta, B., & Ellitan, L. (2020). The effect of strategic orientation, supply chain capability, innovation capability, on competitive advantage and performance of furniture retailers. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(03), 4521-4529.

انعطاف‌پذیری و عدم تمرکز می‌تواند پاسخ‌گویی در قبال مشتریان و فناوری‌های جدید (عملکرد متمرکز بر بازار) را برای شرکت به‌دنبال داشته باشد. وی اظهار می‌دارد که قابلیت تحول می‌تواند به عملکرد برتر شرکت منجر شود [۳].

این یافته‌ها همچنین بینش‌های کاربردی برای مدیران و کارآفرینان برای توسعه قابلیت‌های پویا در کسب و کارهای نوپا ارائه می‌نماید. یافته‌های ما نشان می‌دهد که جهت‌گیری‌های استراتژیک کارآفرینانه با تشویق و تحریک رفتارهای نوآورانه، پیشگامی، آینده‌نگری و ریسک‌پذیری می‌تواند زمینه توسعه قابلیت‌های پویا را در کسب و کارهای نوپا فراهم آورد. همچنین کسب و کارهای نوپا می‌تواند با اتخاذ گرایش استراتژیک بازار مبتنی بر ایجاد تجربه متمایز مشتری و نیز برتری رقابتی به توسعه قابلیت‌های پویای مرتبط با شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینانه را ایجاد نماید. نهایتاً، کسب و کارهای نوپا می‌تواند با اتخاذ گرایش فناوری مبتنی بر برون‌سپاری، مدیریت دانش و غیره زمینه توسعه قابلیت‌های پویا برای برتری رقابتی را ایجاد نمایند.

این پژوهش، مانند دیگر پژوهش‌ها دارای محدودیت‌هایی است که می‌تواند مسیری ارزشمند برای پژوهش‌های آتی باشد. از آنجا که این پژوهش با رویکردی کیفی و اکتشافی درصد شناسایی جهت‌گیری استراتژیک موثر بر توسعه قابلیت‌های پویا در کسب و کارها نوپا بوده است، نتایج این پژوهش مانند دیگر تحقیقات امکان‌سنجش شدت روابط پیشنهاد شده را ارائه نمی‌نماید که می‌تواند مسیری جذاب برای پژوهش‌های آتی از طریق اتخاذ طرح تحقیق کمی برای آزمون روابط پیشنهادی این پژوهش باشند. به علاوه، از آنجا که این پژوهش در زمینه و بافت ایران و محدود به نمونه‌های بررسی شده، صورت گرفته است، قابلیت تعمیم آن در زمینه‌ها و صنایع مختلف می‌تواند از طریق پژوهش‌های آتی تحقق یابد.

فهرست منابع

1. Helfat, C., & Finkelstein, S., & Mitchell, W., & Peteraf, M., & Singh, H., & Teece, D. and Hakala, S. (2009). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. John Wiley & Sons, Blackwell Publishing.

- enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of management perspectives*, 28(4), 328-352.
25. Teece, D. J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 86, 202-216.
 26. Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long range planning*, 51(1), 40-49.
 27. Zahra, S. A. & Sapienza, H. J. & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management studies*, 43(4), 917-955.
 28. Maritan, C. A. (2001). Capital investment as investing in organizational capabilities: An empirically grounded process model. *Academy of Management Journal*, 44(3), 513-531.
 29. Wilden, R. & Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., & Lings, I. (2013). Dynamic capabilities and performance: strategy, structure and environment. *Long range planning*, 46(1-2), 72-96.
 30. Eriksson, T. (2014). Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities. *Scandinavian journal of management*, 30(1), 65-82.
 31. Gatignon, Hubert and Jean-Marc Xuereb (1997), "Strategic Orientation of the Firm New Product Performance," *Journal of Marketing Research*, 34(1), pp. 77-90.
 32. Hitt, Michael A., M. Tina Dacin, Edward Levitas, Jean-Luc Arregle, and Anca Borza (2000), "Partner Selection in Emerging and Developed Market Contexts: Resource-Based and Organizational Learning Perspectives," *Academy of Management Journal*, 43(3), pp. 449-467.
 33. Narver, John C. and Stanley F. Slater (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, 54(4), pp. 20-35.
 34. Shinkle, G. A. & Kriauciunas, A. P. & Hundley, G. (2013). Why pure strategies may be wrong for transition economy firms. *Strategic Management Journal*, 34(10), 1244-1254.
 13. Wang, C. L. & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 9(1), 31-51.
 14. Monteiro, A. P., Soares, A. M., & Rua, O. L. (2019). Linking intangible resources and entrepreneurial orientation to export performance: The mediating effect of dynamic capabilities. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(3), 179-187.
 15. Fainshmidt, S., Wenger, L., Pezeshkan, A., & Mallon, M. R. (2019). When do dynamic capabilities lead to competitive advantage? The importance of strategic fit. *Journal of Management Studies*, 56(4), 758-787.
 16. Hall, C. M. & Williams, A. (2008). *Tourism and innovation*. Routledge.
 17. Sapienza, H. J. & Autio, E. & George, G. & Zahra, S. A. (2006). A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of management review*, 31(4), 914-933.
 18. Corner, P. D. & Wu, S. (2012). Dynamic capability emergence in the venture creation process. *International Small Business Journal*, 30(2), 138-160.
 19. Gomes, J. F., Iivari, M., Pikkarainen, M., & Ahokangas, P. (2018). Business models as enablers of ecosystemic interaction: A dynamic capability perspective. *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development (IJSESD)*, 9(3), 1-13.
 20. Mezger, F. (2014). Toward a capability-based conceptualization of business model innovation: insights from an explorative study. *R&D Management*, 44(5), 429-449.
 21. Baker, T. & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative science quarterly*, 50(3), 329-366.
 22. Kwon, S. J. & Ryu, D. & Park, E. (2018). The Influence of entrepreneurs strategic agility and dynamic capability on the opportunity pursuit process of new ventures: evidence from south Korea. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(1), 1-17.
 23. Lawrence, T. B. (1999). Institutional strategy. *Journal of management*, 25(2), 161-187.
 24. Teece, D. J. (2014). The foundations of

- و خدمات فنی و مهندسی به بخش معدن و صنایع معدنی ایران، نشریه توسعه کارآفرینی، دوره ۸، شماره ۱، صص. ۱۷۴-۱۵۹.
45. Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.
46. Bosma, N., Hill, S., Ionescu-Somers, A., Kelley, D., Levie, J., & Tarnawa, A. (2020). Global entrepreneurship monitor 2019/2020 global report. Global Entrepreneurship Research Association, London Business School.
47. Strauss, A. L. & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research* (Vol. 15): Sage Newbury Park, CA.
48. Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
49. Scott-Kennel, J. & Giroud, A. (2015). MNEs and FSAs: Network knowledge, strategic orientation and performance. *Journal of World Business*, 50(1), 94-107.
50. Kohli, A. K. & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of marketing*, 54(2), 1-18.
51. Venkatraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. *Management science*, 35(8), 942-962.
52. Akman, G. S. & Yilmaz, C. (2008). Innovative capability, Innovation strategy and market orientation: An empirical analysis in Turkish software industry. *International Journal of Innovation Management*, 12(1), 69-111.
53. Covin, J. G. & Lumpkin, G. T. (2011). Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(5), 855-872.
54. Deutscher, F. & Zapkau, F. B. & Schwens, C. & Baum, M. & Kabst, R. (2016). Strategic orientations and performance: A configurational perspective. *Journal of Business Research*, 69(2), 849-861.
55. Covin, J. G. & D. P. Slevin, (1989), "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments," *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87
56. Khin, S. & Ahmad, N. H. & Ramayah, T. 35. Zatzick, C. D. & Moliterno, T. P., & Fang, T. (2012). Strategic (MIS) FIT: The implementation of TQM in manufacturing organizations. *Strategic Management Journal*, 33(11), 1321-1330.
36. Fainshmidt, S. & Pezeshkan, A. & Lance Frazier, M. & Nair, A. & Markowski, E. (2016). Dynamic capabilities and organizational performance: a meta-analytic evaluation and extension. *Journal of Management Studies*, 53(8), 1348-1380.
37. Wilden, R. & Devinney, T. M. & Dowling, G. R. (2016). The architecture of dynamic capability research identifying the building blocks of a configurational approach. *Academy of Management Annals*, 10(1), 997-1076.
38. Cacciolatti, L. & Lee, S. H. (2016). Revisiting the relationship between marketing capabilities and firm performance: The moderating role of market orientation, marketing strategy and organisational power. *Journal of Business Research*, 69(12), 5597-5610.
39. Bingham, C. B. & Eisenhardt, K. M. (2008). Position, leverage and opportunity: a typology of strategic logics linking resources with competitive advantage. *Managerial and Decision Economics*, 29(2- 3), 241-256.
40. Arthurs, J. D. & Busenitz, L. W. (2006). Dynamic capabilities and venture performance: The effects of venture capitalists. *Journal of business venturing*, 21(2), 195-215.
41. Masa'deh, R., Al-Henzab, J., Tarhini, A., & Obeidat, B. Y. (2018). The associations among market orientation, technology orientation, entrepreneurial orientation and organizational performance. *Benchmarking: An International Journal*,
42. Zhou, K. Z., & Li, C. B. (2010). How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies. *Journal of Business Research*, 63(3), 224-231.
43. Karagouni, G. & Kalesi, M. (2011). Knowledge intensive entrepreneurship and dynamic capabilities in low-tech SMEs: Evidence from the Greek food sector. *MIBES Transaction on Line Electronic Version*, 5, 1-19.
۴۴. سخدری، کمال (۱۳۹۴). قابلیت شبکه‌سازی و عملکرد کارآفرینانه سازمانی: تبیین نقش گرایش‌های راهبردی سازمانی (مورد مطالعه: شرکت‌های ارائه‌کننده تجهیزات

- medium-sized construction companies. *KSCE Journal of Civil Engineering*, 17(1), 22-32.
65. von den Driesch, T. & Da Costa, M. E. S. & Flatten, T. C. & Brettel, M. (2015). How CEO experience, personality, and network affect firms' dynamic capabilities. *European Management Journal*, 33(4), 245-256.
66. Boccadelli, P. & Magnusson, M. G. (2006). Dynamic capabilities in early-phase entrepreneurship. *Knowledge and Process Management*, 13(3), 162-174.
67. Hill, C. W. & Jones, G. R. & Schilling, M. A. (2014). *Strategic management: theory: an integrated approach*. Cengage Learning.
68. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance, 83(7), 71-79.
۶۹. بلوچی، حسین؛ ملکیمین باش رزگاه، مرتضی؛ فیض، داود و حسقلی پور، طهمورث (۱۳۹۸). بررسی تاثیر قابلیت‌های پویا بر عملکرد سازمانی با میانجیگری قابلیت‌های بازاریابی و فنی و بررسی نقش تعدیل‌گر تغییرات محیطی، نشریه علمی راهبردهای بازرگانی-دانشور رفتار سابق، دوره ۱۶، شماره ۱۳، صص. ۹۹-۱۱۸.
۷۰. ابراهیم پور ازبری؛ اکبری، محسن؛ وشکانی نژاد، سیده صدف (۱۳۹۸). بررسی تاثیر قابلیت یکپارچه سازی و فرهنگ انعطاف پذیر بر عملکرد شرکتها: نقش میانجی نوآوری مدل کسب و کار و تعدیل گر نوع استراتژی شرکت، نشریه علمی راهبردهای بازرگانی-دانشور رفتار سابق، دوره ۱۶، شماره ۱۴، صص. ۲۱۳-۲۴۱.
71. Spanos, Y. E. & Lioukas, S. (2001). An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. *Strategic management journal*, 22(10), 907-934.
- (2012). The integrated effect of strategic orientations on product innovativeness: moderating role of strategic flexibility. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 65, 743-748.
57. Narver, J. C. & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of marketing*, 54(4), 20-35.
58. Nonaka, I. & Toyama, R. (2007). Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis). *Industrial and corporate change*, 16(3), 371-394.
59. Alvarez, S. A. & Busenitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of management*, 27(6), 755-775.
60. Zhai, E. & Shi, Y. & Gregory, M. (2007). The growth and capability development of electronics manufacturing service (EMS) companies. *International Journal of Production Economics*, 107(1), 1-19.
61. Inan, G. G. & Bititci, U. S. (2015). Understanding organizational capabilities and dynamic capabilities in the context of micro enterprises: a research agenda. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210, 310-319.
62. Cheng, J. H. & Chen, M. C. & Huang, C. M. (2014). Assessing inter-organizational innovation performance through relational governance and dynamic capabilities in supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 19(2), 173-186.
63. Hitt, M. A. & Bierman, L. & Shimizu, K. & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of management journal*, 44(1), 13-28.
64. Park, M. & Jang, Y. & Lee, H. S. & Ahn, C. & Yoon, Y. S. (2013). Application of knowledge management technologies in Korean small and