

نشریه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی

سال بیست و یکم، شماره ۵۲، پیاپی ۸۶، زمستان ۱۴۰۱

شاپای چاپی: ۶۰۵۰-۲۲۵۱، شاپای الکترونیکی: ۴۱۴۹-۲۶۴۵

صص ۱۳-۳۸

## ارائه چارچوبی برای تبیین و شکل‌گیری نوآوری استراتژیک در

### کسب‌وکارهای نوپا

محمد رضا فلاح\*، حسین معینی\*\*، اسما حافظی\*\*\*

#### چکیده

**هدف:** پیچیدگی و پویایی فضای کسب‌وکار که ناشی از ظهور فناوری‌های جدید است موجب شده تا بنگاه‌های نوپا برای بقا و انطباق خود نیازمند ابزارهای جدیدی باشند. در این بین، یکی از مؤثرترین ابزارهای نوظهور استفاده از نوآوری استراتژیک است؛ بنابراین، هدف اصلی پژوهش حاضر ارائه چارچوبی برای تبیین و شکل‌گیری نوآوری استراتژیک در کسب‌وکارهای نوپا است.

**روش‌شناسی:** رویکرد پژوهش حاضر کیفی، از نظر هدف بنیادی و از لحاظ ماهیت و روش، توصیفی - اکتشافی است. جامعه مشارکت‌کنندگان این تحقیق را خبرگان، فعالان حوزه کسب‌وکارهای نوپا و اساتید دانشگاه که تألیفاتی در زمینه نوآوری، نوآوری باز و نوآوری استراتژیک داشته‌اند، تشکیل می‌دهند که با استفاده از روش غیراحتمالی هدفمند و با مصاحبه اکتشافی با ۱۲ نفر اشباع حاصل شده است. در این تحقیق از روش داده‌بنیاد با رویکرد گلگیری برای کدگذاری و تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است.

یافته‌ها: در این تحقیق پس از تجزیه و تحلیل و کدگذاری داده‌ها به روش داده‌بنیاد گلگیری، در نهایت ۳۷ واقعه در هشت مفهوم و چهار مقوله فرعی و همچنین دو مقوله اصلی با عناوینی مانند «هم‌افزایی نوآورانه تکرارپذیر» و «اقدامات نوآورانه مقیاس‌پذیر» شناسایی و برجسته‌سازی گردید.

**نتیجه‌گیری:** یافته‌ها نشان می‌دهد شکل‌گیری نوآوری استراتژیک در حوزه کسب‌وکارهای نوپا به صورت یکپارچه روی دو مقوله «اقدامات نوآورانه مقیاس‌پذیر»، «هم‌افزایی نوآورانه تکرارپذیر» وابسته است. بنابراین، می‌توان انتظار داشت ابزارهای مانند «نوآوری فراگیر مشترک» و «شبکه ارزش نوآورانه» موجب «هم‌افزایی نوآورانه تکرارپذیر» و «تعاملات شبکه‌ای استراتژیک» و «توانمندسازی نوآورانه چندگانه» نیز باعث تسهیل روند شکل‌گیری نوآوری استراتژیک در کسب‌وکارهای نوپا شود.

**کلیدواژه‌ها:** نوآوری استراتژیک، کسب‌وکارهای نوپا، اقدامات نوآورانه مقیاس‌پذیر، هم‌افزایی نوآورانه تکرارپذیر، داده‌بنیاد گلگیری

تاریخ پذیرش ۱۴۰۱/۱۰/۲۲

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۶/۱۶

\* استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم انسانی و هنر، دانشگاه حضرت معصومه (س)، قم، ایران (نویسنده مسئول)

E-mail: mfallah@hmu.ac.ir

\*\* استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم انسانی و هنر، دانشگاه حضرت معصومه (س)، قم، ایران

\*\*\* کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم انسانی و هنر، دانشگاه حضرت معصومه (س)، قم، ایران

## Providing a framework for explaining and forming strategic innovation in the field of start-up businesses

Mohammad Reza Fallah\*, Hossein Moeini\*\*, Asma Hafezi\*\*\*

### Abstract

**Objective:** The complexity and dynamism of the business environment, which is caused by the emergence of new technologies, has caused the start-up need new tools for their survival and adaptation. Meanwhile, one of the most effective emerging tools is the use of strategic innovation; therefore, the main goal of this research is to provide a framework for explaining and forming strategic innovation in start-up businesses.

**Methodology:** The approach of the current qualitative research is descriptive-analytical in terms of its fundamental purpose and in terms of its nature and method. The participants of this research are experts and activists in the field of start-up businesses, as well as university professors who have published in the field of innovation, open innovation and strategic innovation, which has been saturated with 12 people using a targeted non-probability method and exploratory interview tool. . In this research, the data-base method with Glazer's approach was used for data coding and analysis.

**Findings:** In this research, after analyzing and coding the data using the Glyseri database method, finally 37 events were identified and labeled in eight concepts and four subcategories, as well as two main categories with titles such as “comprehensive innovative synergy” and “dynamic innovative actions”.

**Conclusion:** The findings of the research show that the forming of strategic innovation in the field of start-up businesses is integrally dependent on the two categories of “scalable innovative measures” and “repeatable innovative synergy”. Therefore, it can be expected that tools such as “joint Inclusive Innovation” and “Innovative Value network” will lead to “repeatable Innovative Synergy” and “strategic

---

\*Assistant Professor, Department of Business Management, Faculty of Humanities, Hazrat-e Masoumeh University, Qom, Iran (Corresponding Author), (Corresponding Author) Email: [mfallah@hmu.ac.ir](mailto:mfallah@hmu.ac.ir)

\*\*Assistant Professor, Department of Business Management, Faculty of Humanities, Hazrat-e Masoumeh University, Qom, Iran

\*\*\* MSc, Business Management, Faculty of Humanities, Hazrat-e Masoumeh University

network interactions” and “Multiple Innovative Empowerment” will also facilitate the process of forming strategic innovation in start-up businesses.

**Keyword: strategic innovation, start-up businesses, scalable innovative measures, repeatable innovative synergy, Glyzeri databas**

## ۱. مقدمه

امروزه ظهور فناوری‌های نوین در کنار تغییرات گسترده فضای کسب‌وکار باعث شده تا بنگاه‌ها به دنبال یافتن ابزارها و راهبردهای جدیدی برای بقا، کسب مزیت رقابتی و انطباق خود با این شرایط باشند. در این بین، یکی از مهم‌ترین چالش‌های کسب‌وکارهای نوپدید تولید و ارائه خدمات جدید با در نظر گرفتن تغییرات پیوسته در سبک زندگی افراد است. این چالش و شدت و گستردگی رقابت در دنیای کسب‌وکار باعث شده تا تمرکز بنگاه‌ها به سوی ابزارهایی مانند ایجاد نوآوری رادیکال و سریع برای مقابله با پدیده‌های نوپدید و استفاده از فرصت‌های جهانی جلب شود (Teece, 2019). مفهوم نوآوری را می‌توان به عنوان محصول، خدمات و نیز فرایندی جدید یا بهبودیافته یا ترکیبی از آنکه با محصولات یا فرایندهای قبلی تفاوت قابل توجهی داشته تعریف کرد (Arundel et al., 2019). محققان نوآوری را ابزاری برای ایجاد تغییر می‌دانند (Yigitcanlar et al., 2019) و معمولاً برحسب تغییر در آنچه یک شرکت به بازار معرفی می‌کند (نوآوری محصول / خدمات) و رویکردهایی که برای ایجاد و ارائه آن پیشنهادها و فرایند نوآوری به کار می‌برد، دسته‌بندی‌های متفاوتی از نوآوری ارائه شده است (Najafi-Tavani et al., 2018).

آمارها نشان می‌دهد که شکل‌گیری و تبیین مفهوم انواع نوآوری و به خصوص نوآوری استراتژیک برای موفقیت هر کسب‌وکاری امری ضروری و حیاتی است و در این راستا ۸۴ درصد از مدیران نیز معتقدند که تمرکز بر نوآوری در انتخاب استراتژی و میزان رشد شرکت‌ها نقش بسزایی دارد. با این حال، هرچند آمارها نشان می‌دهد که ۵۶ درصد از کسب‌وکارها در سال ۲۰۱۹ و ۲۰۲۰ سرمایه‌گذاری‌های خود را در زمینه نوآوری افزایش داده‌اند، ولی تنها ۴۳ درصد از آن‌ها فرایندهای کاملاً تعریف‌شده‌ای برای ایجاد و توسعه نوآوری داشته و تنها ۶ درصد از مدیران از عملکرد نوآوری خود راضی هستند (Allio, 2021). در این بین، عوامل بسیار زیادی در این نارضایتی و عدم شفافیت نوآوری نقش دارد که یکی از این عوامل آشفتگی و تغییرات گسترده تکنولوژیکی است که به یکی از چالش‌برانگیزترین موضوع محیط تجاری تبدیل شده است؛ بنابراین کسب‌وکارها می‌بایست برای سازگاری با این نوع چالش‌ها به دنبال اشکال جدیدی از نوآوری مانند نوآوری رادیکال و توسعه‌ای باشند (Vrontis & Christofi, 2021).

در چند دهه گذشته تغییرات چشمگیری در رویه‌های سیاست نوآوری ایجاد شده که نتیجه آن ظهور پارادایم‌های جدیدی به نام نوآوری باز، نوآوری اجتماعی و نوآوری استراتژیک است. نوآوری استراتژیک از لحاظ نظری، پیشرفت‌های تکنولوژیکی که در یک سازمان نوآور رخ می‌دهد را مورد بحث قرار می‌دهد (Dinesh & Sushil, 2021). نوآوری استراتژیک در واقع به فرایندی که شرکت‌ها از طریق آن ماهیت رقابت را در یک صنعت کاملاً تغییر می‌دهند اطلاق می‌شود، به طوری که در این فرایند کسب‌وکارها با به‌کارگیری استراتژی متفاوت‌تر از رقبای خود، مزیت‌های منحصر به فردی را برای خود به دست می‌آورند (Yang, 2014). برخی از پژوهشگران نوآوری استراتژیک را به صورت ترکیبی از استراتژی و نوآوری که شامل تفکر خلاق، مفهوم‌سازی مجدد مدل کسب‌وکار در کنار رقابت شدید بازار، مفهوم‌سازی کرده‌اند (Ovuakporie et al., 2021). نوآوری استراتژیک به دنبال مفهوم‌سازی دوباره مدل‌های تجاری، ایجاد بازارهای جدید و جهش در ارزش مشتری است (Gebauer et al., 2012) و به عنوان پیوندی بین تخریب خلاق و مدیریت ایده تعریف می‌شود (Johannessen, 2019). از یک نگاه، نوآوری استراتژیک خروجی تطبیق موفقیت‌آمیز الزامات سازمانی مانند ایده‌ها، فرایندها، تکنیک‌ها و خدمات جدید با تغییرات محیطی است (Yang, 2014). در نهایت، نوآوری استراتژیک از طریق شکستن قوانین بازی و اندیشیدن به روش‌های جدید به دنبال بازتولید روش‌های نوین بازی است. یکی از مشاغلی که در این فضای به شدت درهم‌تنیده فناوری ظهور کرده، کسب‌وکارهای نوپا است. کسب‌وکارهای نوپا به دلیل ماهیت و اهداف خاصی که دنبال می‌کنند به شدت نیازمند نوآوری استراتژیک برای سازگاری و استفاده از فرصت‌های موجود هستند. کسب‌وکار نوپا را می‌توان شرکتی در مرحله اولیه رشد دانست که دارای ویژگی‌ها و ایده‌های منحصر به فرد، محصول یا خدمات نوآورانه برای موفقیت و رشد در بازارها با پتانسیل بالقوه است (Akkaya, 2020). نوآوری استراتژیک در کسب‌وکارهای نوپا ابزاری بسیار مؤثر برای دستیابی به نوآوری در محصول و فناوری است. نوآوری استراتژیک محدود به توسعه محصول جدید محدود نمی‌شود و در تمام سطوح عملیاتی یک کسب‌وکار اعمال می‌شود (Dinesh & Sushil, 2021). با این توصیف هدف اصلی کسب‌وکارهای نوپا را می‌توان فراهم‌آوردن کمک و پشتیبانی حداکثری به شکل مالی، فناوری، اقتصادی، اجتماعی و نیز محیط‌زیستی برای بقا و ایجاد ایده‌های نو ظهور دانست (Sunonda, 2017). نوآوری استراتژیک برای شرکت‌های کوچک و تازه‌واردان به بازار تنها روشی است که می‌توانند در صورت مواجهه با چالش‌های محیطی بزرگ، موفق باشند (Yang, 2014). در این بین، چرایی لزوم داشتن چارچوبی برای شکل‌گیری نوآوری استراتژیک از آنجا مشخص می‌شود که بسیاری از متصدیان برای برنامه‌ریزی‌های کلان خود و ترغیب شرکت‌های موجود برای شکل‌گیری نوآوری استراتژیک نیاز به یک چارچوب یکپارچه دارند (van Someren & Someren-Wang, 2017). از طرفی بسیاری از شرکت‌ها به دلیل

پیچیدگی و فراگیر بودن نوآوری استراتژیک و تمایز آن با نوآوری بخشی، ناچار به برون‌سپاری شکل‌گیری و درنهایت پیاده‌سازی نوآوری استراتژیک هستند (Oshri et al., 2015). علی‌رغم اینکه دلایل زیادی برای سیاست‌گذاری در زمینه تبیین و شکل‌گیری نوآوری استراتژیک در کسب‌وکارهای نوپا وجود دارد؛ اما تاکنون چارچوبی برای شناسایی بازیگران اصلی و شکل‌گیری این نوع نوآوری ارائه نشده و چالش‌های اصلی شکل‌گیری و اجرای آن مانند جهت‌دهی، آزمایش، بیان تقاضا و هماهنگی سیاست و یادگیری هنوز به‌خوبی تبیین نشده است (Grillitsch et al., 2018). هرچند مجموعه‌ای از تحقیقات نوآوری در سال‌های اخیر به نوآوری رادیکال، نوآوری معکوس، نوآوری ناپیوسته و نوآوری مختل‌کننده برای تبدیل استراتژی‌ها در شرکت‌های بزرگ به پیشبرد تکنولوژی و ایجاد بازارهای جدید روی آورده و نکات ارزشمندی را پیشنهاد کرده‌اند (Kodama & Shibata, 2014)؛ با این حال این تحقیقات نتوانسته فرایند منسجمی را برای تبیین و شکل‌گیری نوآوری استراتژیک در حوزه‌های نوظهوری مانند کسب‌وکارهای نوپا فراهم نمایند. با این توصیف و باتوجه‌به اینکه مطالعات بنیادینی در مورد نوآوری استراتژیک در حوزه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط و کسب‌وکارهای نوپا انجام نشده (Dinesh & Sushil, 2021) و با در نظر گرفتن شکاف و خلأ موجود در تبیین و شکل‌گیری نوآوری استراتژیک در شرکت‌های نوپا، هدف اصلی این تحقیق ارائه چارچوبی برای شناسایی و تبیین بازیگران و عوامل اصلی شکل‌گیری نوآوری استراتژیک در کسب‌وکارهای نوپا و تبیین روابط بین آن‌ها است.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

یکی از اشکال نوآوری که به‌عنوان نوآوری بیگ بنگ، نوآوری بزرگ، نوآوری تغییر بازی، نوآوری بنیادی و نوآوری‌های انقلابی یاد می‌شود، نوآوری استراتژیک است که انتخاب و ورود به این حوزه می‌تواند منجر به یک یا چند تحول بزرگ برای کسب‌وکارهای نوپا شود (Varadarajan, 2019). در این بین، شرایط محیطی به حدی پیچیده و پویا گردیده که دیگر سازمان‌ها نمی‌توانند بدون نوآوری حیات بلندمدت خود را تضمین نمایند (خضولو و پاشازاده، ۱۳۹۸). بنابراین یکی از ابزارهای بسیار مهم برای توسعه کسب‌وکارهای نوپا در بازارهای نوظهور، به‌کارگیری اشکال مختلف خلاقیت و نوآوری و به‌خصوص نوآوری استراتژیک است.

### ۱.۲. کسب‌وکارهای نوپا و بازارهای نوظهور

امروزه مدیران و رهبران تجاری در بازارهای نوظهور با چالش‌های گسترده‌ای؛ مانند سازگاری با تغییرات سریع فناوری، پیچیدگی‌های روابط چندجانبه، تنوع شبکه‌سازی، اشباع و بلوغ بازارها و همچنین جنگ شدید قیمت‌ها و مشکلات زیست‌محیطی روبه‌رو هستند. از این‌رو، ایجاد و توسعه مدل‌های مختلف کسب‌وکار نیز خود موجب تغییر قواعد موجود در بازارها، محصولات و خدمات شده که مدیریت این تغییرات نیازمند تحولات بزرگ در تدوین و انتخاب استراتژی شرکت است

(Kodama, 2017). در این بین با ظهور کسب‌وکارها نوپا و باتوجه به ماهیت و نوع عملکرد پویایی که این نوع کسب‌وکارها دارند، نیاز به اصلاح و تغییر روندها برای کسب مزیت رقابتی دوچندان شده است. در این راستا، سازگاری با فضای پیچیده کسب‌وکارهای نوپا نیز با چالش‌ها و موانع مالی، انسانی، حمایتی و محیطی خاصی همراه است که نیازمند اتخاذ تدابیر ویژه متناسب با محیط و قابلیت‌های آنها است (Kim et al., 2018).

برخی از محققان معتقدند که کسب‌وکارهای نوپا در واقع شرکت‌هایی هستند که با رشد سریع طراحی شده است و تازه تأسیس بودن یک شرکت به خودی خود، به عنوان یک کسب‌وکار نوپا محسوب نمی‌شود و حتماً لازم نیست شروع یک کسب‌وکار نوپا همراه با ریسک در سرمایه‌گذاری باشد؛ تنها چیز اساسی و ضروری، رشد است و هر چیز دیگری که با شرکت‌های نوپا مرتبط است از رشد تبعیت می‌کند (Sunonda, 2017). ویژگی‌های مشترک شرکت‌های نوپا توسط مطالعات بسیاری تحلیل شده است. بر اساس این مطالعات بیشتر شرکت‌های نوپا در مراحل اولیه شکست می‌خورند و این نرخ بالای شکست در شرکت‌ها سبب شده تا فقط کم‌تر از یک سوم شرکت‌های جوان زنده بمانند. عوامل بسیار زیادی در بالابودن نرخ شکست کسب‌وکارهای نوپا تأثیرگذار بوده که از جمله می‌توان به فقدان سرمایه، فناوری دانش کسب‌وکار و مشکلات مدیریت تیم اشاره نمود (Akkaya, 2020).

انگیزه‌های شروع کسب‌وکارهای نوپا به عنوان انگیزه‌های اقتصادی و غیراقتصادی طبقه‌بندی می‌شوند. انگیزه اقتصادی به معنای دنبال کردن جبران خارجی مانند جبران مالی، شناخت اجتماعی، وضعیت و شهرت خوب از طریق فعالیت‌های کارآفرینانه است. در مقابل، انگیزش غیراقتصادی به معنی دنبال کردن علایق فردی و رضایت از طریق فرایند کارآفرینی است (Kim et al., 2018). با این حال، وقتی کسی شروع به کسب‌وکار می‌کند یا سعی می‌کند به کارآفرینی دست پیدا کند با مشکلات زیادی مانند تأمین مالی، مجوزهای زمین، طرح‌های سرمایه‌گذاری خارجی، حمایت خانواده مواجه می‌شود (Sunonda, 2017).

## ۲.۲. مفهوم و گونه‌شناسی نوآوری استراتژیک

ماهیت نوآوری شامل یک سری جریان‌های انتزاعی و عینی در کسب‌وکار است که در طی این فرآیند ایده‌ها به محصولات یا خدمات جدید، فناوری‌های جدید، ساختارهای سازمانی جدید یا رویکردهای جدید مدیریتی تبدیل می‌شوند (Azar & Ciabuschi, 2017). شرکت‌هایی که نوآوری دارند یا دارای درجه بالاتری از نوآوری نسبت به سایر کسب‌وکارها هستند، معمولاً از طیف گسترده‌تری از منابع دانش برای توسعه محصولات خود استفاده می‌کنند (Najafi-Tavani et al., 2018). در تعریف نوآوری استراتژیک برخی از محققان بر توانایی‌های شرکت برای بازتعریف زنجیره ارزش مشتری و شرکت تمرکز دارند و بعضی بر کنترل فشار محیطی و تعدادی نیز بر این باور بودند که نوآوری‌های استراتژیک بر جریان‌های ورودی‌ها و خروجی‌های

شرکت تأثیر می‌گذارد (Faghii et al., 2018). در واقع نوآوری استراتژیک اغلب به‌عنوان تلفیق دو حوزه مدیریت برنامه‌ریزی استراتژیک و نوآوری تلقی می‌شود؛ این تلفیق فرصتی برای شرکت برای تجدیدنظر در ساختار صنعت سنتی و ساختار بازار فراهم می‌کند.

نوآوری استراتژیک زمانی رخ می‌دهد که شرکت‌ها شکاف موجود در صنعت را شناسایی نموده و با دنبال کردن آن، این شکاف را به بازارهای بزرگ تبدیل می‌کنند. در این حوزه شکاف به معنی مشتری جدید - مشتری جدید یا بخش‌های مشتری موجود که دیگر رقبا نادیده گرفته‌اند - یا روشی جدید برای ارتقا، تولید، تحویل یا توزیع محصولات/خدمات موجود (جدید) به بخش‌های موجود (جدید) مشتری است (Anderson & Markides, 2007). برخی از نظریه‌پردازان معتقدند که نیازهای جدید ناشی از تغییر در اولویت‌های مصرف‌کننده که با بررسی بخش‌های مورد غفلت رقبا آشکار می‌شوند، منبع اصلی ورود به حوزه نوآوری استراتژیک هستند (Lilly & Juma, 2014). در واقع، نوآوری استراتژیک نتیجه انطباق موفق الزامات سازمانی با تغییرات محیطی مانند ایده، فرایندها، تکنیک‌ها و خدمات جدید است و به شرکت اجازه می‌دهد تا موقعیت‌هایی را شناسایی کند که تنها به‌عنوان محدودیت در دیدگاه رقبا در نظر گرفته می‌شوند (Yang, 2014). نوآوری استراتژیک ناشی از وقایع غیرمنتظره و ناسازگار بین نیازهای فرایندی صنعت و تغییرات بازار است (Maree & McKenzie, 2015). در اینجا ارزش به معنی ایجاد ارزش برای مشتری یا ایجاد مزیت رقابتی با ایجاد بازارهای جدید تعریف می‌شود (Kataria, 2013). محرک‌های اصلی نوآوری استراتژیک، رهبری کارآفرین، تیم مدیران ارشد با ویژگی‌های متنوع<sup>۱</sup> و مکانیسم‌های یادگیری هدفمند<sup>۲</sup> هستند، به طوری که رشد سریع را می‌توان نه تنها با پیش‌گامی فناوری بلکه از طریق ایجاد و بهبود ارزش به دست آورد (Lindič et al., 2012).

نوآوری استراتژیک را می‌توان به دو نوع نوآوری استراتژیک افزایشی<sup>۳</sup> و نوآوری استراتژیک مخرب<sup>۴</sup> تفکیک نمود. در نوآوری استراتژیک افزایشی هدف اصلی بهبود ارزش در مشتریان و بازارهای موجود است و تحولات بازار را دنبال و محصولات و خدمات جدید را بر این اساس معرفی می‌کنند. این در حالی است که سازمان‌هایی که درگیر نوآوری استراتژیک مخرب هستند رویکردی انقلابی و مخرب دارند و به گونه‌ای رقابت می‌کنند که صنعت خود را بازتعریف کرده و ارزش‌های پیشنهادی جدید و برجسته‌ای را به بازار ارائه می‌کنند (Kataria, 2013). بدیهی است که نوآوری استراتژیک مخرب یک استراتژی تهاجمی‌تر برای ایجاد مزیت رقابتی است. با این وجود، نوآوری استراتژیک باهدف ایجاد مزیت رقابتی و بدون اختلال در بازار موجود هدف‌گذاری شده است (Milutinović et al., 2015).

<sup>1</sup> diversified Top Management Teams

<sup>2</sup> deliberate learning mechanisms

<sup>3</sup> incremental strategic innovation

<sup>4</sup> disruptive strategic innovation

نوآوری باز نیز یکی دیگر از مباحثی است که با نوآوری استراتژیک ارتباط تنگاتنگی دارد. در این بین، تغییرات سریع فناوریانه و نوآوری‌های فراوان، حاصل تغییر دیدگاه شرکت‌ها و دولت‌ها از فعالیت‌های منزوی و جزیره‌ای به سمت همکاری‌ها و فعالیت‌های جمعی است که امروزه این موضوع تحت عنوان نوآوری باز شناخته می‌شود (Siadati & Afshari Mofrad, 2019). بوگرز، چسبرو و موداس<sup>۱</sup> (۲۰۱۸)، نوآوری باز را استفاده هدفمند از جریان‌های ورودی و خروجی دانش برای شتاب دادن به نوآوری درونی و در ادامه، توسعه بازارها برای استفاده بیرونی از نوآوری می‌دانند (Bogers et al., 2018). رویکرد نوآوری باز بر ارتقای ظرفیت جذب دانش و فناوری تأثیر دارد (Saberfard, 2019)، نوآوری باز در اصل به‌عنوان استفاده از جریان هدفمند و خروج دانش برای تسریع نوآوری داخلی و توسعه بازارها برای استفاده خارجی از نوآوری تعریف می‌شود (Robaczewska et al., 2019).

### ۳.۲. نوآوری استراتژیک در کسب‌وکارهای نوپا

در اهمیت نوآوری جهت بازسازی محصولات و خدمات، تجدید سازمان و حتی اطمینان از بقای آن به‌ندرت مورد اختلاف‌نظری وجود دارد (Adams et al., 2015). نوآوری‌های به‌روش‌های مختلفی باعث کاهش هزینه‌ها، بهبود سود و تصویر اجتماعی سازمان می‌شود (Kusi-Sarpong et al., 2019)؛ بنابراین، پرورش نوآوری نیاز به انگیزه‌های قوی در زمینه ریسک‌پذیری، تحمل قابل توجه، پذیرش عدم موفقیت اولیه و پاداش موفقیت طولانی‌مدت دارد (Chang et al., 2019). این واقعیت که موفقیت در نوآوری نقش مهمی در رقابت دارد، غیرقابل‌انکار است (Hartono & Kusumawardhani, 2018)؛ بنابراین رشد اقتصادی به‌طور مستقیم به نوآوری وابسته است و شرکت‌ها نه‌تنها باید برای بهره‌برداری از فرصت‌های تکنولوژیکی و پویایی بازار، بلکه باید برای پاسخ به تغییرات تقاضای مصرف‌کنندگان و شیوه زندگی نیازمند توسعه مکانیسم‌های مختلف نوآوری هستند (Bossle et al., 2016). علاوه بر این، حمایت از فعالیت‌های نوآوری از طریق مکانیسم‌های تشویقی بخش دولتی برای افزایش عملکرد نوآوری نیز ضروری است (Yigitcanlar et al., 2019).

در سال‌های اخیر کسب‌وکارهای نوپا در کنار شرکت‌های کوچک و نوآور با داشتن نگاه راهبردی و استراتژیک و همچنین ایجاد فرصت‌هایی برای پیدایش شاخص‌های جدید، رشد اقتصاد جهانی را افزایش داده و نقش مهمی در اقتصاد پایدار داشته‌اند (Akkaya, 2020). نوآوری و اقدامات استراتژیک در رشد و تأثیرگذاری کسب‌وکارهای نوپا بسیار اهمیت دارد. از این‌رو، نوآوری برای یک شرکت مزیت رقابتی پایداری را نسبت به رقبا فراهم می‌کند و فراتر از یک مزیت، به‌ویژه در اقتصاددانش جهانی، برای بسیاری از شرکت‌ها نوآوری کلید اصلی بقا است (Yigitcanlar

<sup>۱</sup> Bogers et al.,



(et al., 2019). محققان معتقدند که نوآوری ابزار و استراتژی رشد شرکت‌هایی هستند که به دنبال ورود به بازارهای جدید هستند و تمرکز بر نوآوری منجر به افزایش سهم بازار موجود می‌شوند (Azar & Ciabuschi, 2017). به عبارت دیگر نوآوری یک ابزار قدرتمند برای به دست آوردن، پرورش و حفظ مزیت رقابتی است (Chrisman et al., 2015).

هدف اصلی از ورود کسب‌وکارهای نوپا به حوزه نوآوری استراتژیک تأثیرگذاری بر تحول بازارها و صنایع از جمله پیدایش یک صنعت جدید؛ هم‌گرایی دو یا چند صنعت موجود؛ تغییرات عمده در چگونگی برآوردن یک نیاز خاص یا مجموعه نیازها و خواسته‌های متقابل مصرف‌کنندگان؛ تغییرات عمده در نحوه تولید، تبلیغ، توزیع، قیمت‌گذاری، مصرف و استفاده از کالاها؛ تغییرات عمده در ویژگی‌های ساختاری یک صنعت مثل اندازه بازار، نرخ رشد بازار، تمرکز صنعت، موانع ورود و موانع خروج؛ تغییرات عمده در ترکیب رقبا در یک صنعت به عنوان نتیجه ورود رقبای جدید، خروج رقبای فعلی و تغییرات در موقعیت رقابتی رقبای فعلی؛ تغییرات عمده در پیکربندی فعالیت‌های زنجیره ارزش، دارایی‌ها و هزینه‌ها و یا مدل درآمد در یک صنعت و تغییرات عمده در گزاره ارزش ارائه شده به مشتریان و یا مورد انتظار مشتریان است (Varadarajan, 2019). نوآوری استراتژیک مهم‌ترین عاملی است که تأثیر نسبی بر مزیت رقابتی پایدار و عملکرد خوب بنگاه دارد و بنگاه‌ها می‌بایست برای بقا و رقابت در بازارهای در حال تغییر به تولید و استفاده از ایده‌های خوب و خلاقانه گرایش بیشتری داشته باشند. برخی از محققان نیز تأکید دارند که بسیاری از بخش‌های تولیدی و خدماتی کشورهای در حال توسعه باید اقدامات وسیعی را در زمینه نوآوری انجام داده تا بتوانند همچنان با سایر رقبا رقابت کنند (Alqershi et al., 2019).

در عصر دیجیتال فعلی، بازارها توسط نوآوری هدایت می‌شوند، در نتیجه شرکت‌های کوچک به سوی نوآوری‌های پایدار حرکت می‌کنند (Alenina et al., 2016). فرآیند حرکت به سمت نوآوری استراتژیک با شناسایی شکاف‌ها و پر کردن آن‌ها برای ورود شرکت و تسلط بر یک بازار بکر آغاز می‌شود. یک شرکت می‌تواند به پنج روش الف) تعریف مجدد شرکت؛ ب) تعریف مجدد چه کسی؛ در مورد مشتریان هدف؛ ج) تعریف مجدد چه چیزی؛ در مورد محصولات و خدمات؛ د) تعریف مجدد چگونگی؛ در مورد منابع و شایستگی‌های محوری شرکت؛ و) تفکر استراتژیک در مورد راه‌های افزایش نوآوری اهداف خود را برای ارتقا نوآوری استراتژیک متمرکز نماید (Dinesh & Sushil, 2019).

نوآوری استراتژیک می‌تواند طیف گسترده‌تری از گزینه‌های استراتژیک را در مقایسه با استراتژی مشترک شرکت تشخیص دهد؛ بنابراین، به شرکت اجازه می‌دهد فرصت‌های در نظر گرفته شده را به عنوان محدودیت برای رقبا شناسایی کند. از این رو، با شکستن استراتژی‌های قدیمی و اصلاح عناصر استراتژیک، سازمان‌ها می‌توانند از استراتژی‌های جدیدی برای ایجاد ارزش استفاده کنند (Yang, 2014) به عبارت دیگر، سازمان‌های نوآور به استراتژی‌های نوآورانه و جدید نیاز دارد،

زیرا استراتژی‌های فعلی دیگر نمی‌توانند تغییرات اساسی آینده را بدون داشتن استراتژی‌های نوآوری مشخص، کنترل کنند (Prajogo, 2016). از این رو، مسئله نوآوری استراتژیک که هدف آن تغییر شکل مدل کسب‌وکار، ایجاد بازارهای جدید و افزایش ارزش مشتریان است بهترین ابزار و راهبرد برای تعامل فراگیر با چالش‌های آینده است (Gebauer et al., 2012).

#### ۴.۲. پیشینه تجربی پژوهش

علی‌رغم اهمیت نوآوری استراتژیک در حوزه کسب‌وکارهای نوپا با این حال، محققان در تحقیقات و پژوهش‌های خود به بررسی چالش‌ها، موانع، ابعاد و اهمیت وجود این نوع نوآوری متمرکز کرده و به طور خاص چارچوب و الگوی برای شکل‌گیری آن ارائه ندادند. به‌عنوان مثال یافته‌های تحقیق ال چارانی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) چهار نوع نوآوری رقابتی استراتژیک با عناوین نوآوری بازاریابی، نوآوری سازمانی، نوآوری محصول و نوآوری فرایندها را شناسایی کرده است. در این بین، نتایج این مطالعه تأثیر مثبت نوآوری بازاریابی و نوآوری فرایندها را بر عملکرد مالی شرکت‌ها در طول همه‌گیری کووید ۱۹ را تأیید می‌کند (El Chaarani et al., 2022). پراتونو<sup>۲</sup> (۲۰۲۲) نیز در تحقیق خود چهار سناریو برای پیاده‌سازی نوآوری استراتژیک ایجاد کرده است. انتخاب این سناریوها بر اساس مزیت رقابتی بالا و آشفتگی کم فناوری اطلاعات، مزیت رقابتی بالا و آشفتگی زیاد فناوری اطلاعات، مزیت رقابتی کم و آشفتگی زیاد فناوری اطلاعات و در نهایت مزیت رقابتی کم و آشفتگی کم فناوری اطلاعات است (Pratono, 2022). نتایج تحقیق هیریرا و تروخیلو-دیاز<sup>۳</sup> (۲۰۲۲) نیز نشان می‌دهد چارچوب نوآوری استراتژیک مفاهیمی مانند تابع نوآوری، مدیریت عملکرد پویا و مدل‌سازی پویایی سیستم را با یکدیگر ادغام و از آن‌ها به طور هم‌زمان استفاده می‌کند. این عوامل همچنین بر عملکرد زنجیره تأمین کسب‌وکارهای تأثیر مثبتی نیز دارند (Herrera & Trujillo-Díaz, 2022).

نتایج تحقیق دینیش و سوشیل<sup>۴</sup> (۲۰۲۱) نشان می‌دهد که در هند نوآوری محصول به دلیل مالکیت کارآفرینی قوی است، اما در سطح جهانی، نوآوری محصول به دلیل سطح بالاتر برتری فن‌آوری و استفاده از فناوری در فعالیتهای نوآوری است؛ بنابراین نوآوری استراتژیک تنها زمانی به اوج می‌رسد که هم ورودی فناوری و هم مالکیت کارآفرینی بالا باشد (Dinesh & Sushil, 2021). نتایج تحقیق رامالهو و همکاران (۲۰۱۹) نیز نشان می‌دهد که فرایند نوآوری در حوزه مدیریت استراتژیک شامل چهار مرحله ایجاد، انتخاب، توسعه و انتشار ایده‌ها است و در این بین، تعامل بین ذی‌نفعان، شرکت‌ها و دانشگاه می‌تواند موجب تقویت اکوسیستم

<sup>1</sup> El Chaarani et al.,

<sup>2</sup> Pratono

<sup>3</sup> Herrera & Trujillo-Díaz

<sup>4</sup> Dinesh & Sushil

نوآوری و در نتیجه توسعه و تحریک بهترین شیوه‌ها برای مدیریت پروژه‌های استراتژیک شود (Ramalho et al., 2019). همچنین با تکیه بر نتایج تحقیق گریلیچ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) چالش‌های برنامه‌های نوآوری استراتژیک را می‌توان در چهار حوزه جهت‌گیری، آزمایش، بیان تقاضا و هماهنگی و یادگیری سیاست گروه‌بندی کرد. در این بین، چالش‌های چهار حوزه فوق مرتبط با سه ویژگی کلی سیستم‌های نوآوری یعنی علایق و قابلیت‌های بازیگران، شبکه‌ها و نهادها مرتبط هستند (Grillitsch et al., 2018).

کوداما<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) در تحقیق خود یک مدل نظری از یک سیستم نوآوری استراتژیک را به‌عنوان توانایی سیستم برای دستیابی به نوآوری استراتژیک تبیین کرده است. در این مدل تشکیل سیستم و حلقه نوآوری استراتژیک شامل چهار مرحله ظهور استراتژیک، انتخاب استراتژیک، تمرکز استراتژیک و بهره‌وری استراتژیک است (Kodama, 2017). نتایج تحقیق تامایو-وربگوزو و همکاران (۲۰۱۷) نیز نشان می‌دهد که تشخیص عوامل بیرونی و درونی همسو با فلسفه و فرهنگ سازمان اجازه می‌دهد تا محورهای نوآوری استراتژیک زیست‌محیطی ایجاد شود. در این بین عواملی مانند نگرانی و مقررات زیست‌محیطی، دانش و توسعه فناوری، شبکه‌سازی و همکاری (خارجی) و دانش، منابع و مهارت‌ها (داخلی) نقش مهمی در پیاده‌سازی و اجرای نوآوری استراتژیک دارد (Tamayo-Orbegozo et al., 2017). اوزکان-کلبولاتا<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) نیز در تحقیق خود نقش نظریه بازی‌های تکاملی در توسعه و تکامل نوآوری استراتژیک را بررسی نموده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که مدل بازتعریف کسب‌وکار تنها زمانی ارزشمند خواهد بود که فرآیندهای انطباق و سازگاری در صنعت مربوطه وجود داشته باشد و بازتعریف و انطباق به‌طور هم‌زمان سودآور نیستند. به این ترتیب، در مدیریت استراتژیک، ماهیت نوآوری استراتژیک با توجه به سطح انطباق و سازگاری که در صنعت وجود دارد محدود می‌شود (Ozkan-Canbolat et al., 2016).

نتایج تحقیق اوشری و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) نیز نشان می‌دهد که برای دستیابی به نوآوری استراتژیک عواملی مانند روش‌های برون‌سپاری، رابطه و تعهد مدیریت، کیفیت روابط بین مشتری و تأمین‌کننده و قراردادهای مشارکتی مؤثر هستند (Oshri et al., 2015). پرنس و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۴) نیز در تحقیق خود دریافتند که نوآوری استراتژیک ارزش قابل توجهی برای سازمان‌ها فراهم می‌کند و در عین حال روش‌های سنتی تفکر و کار را به چالش می‌کشد. همچنین نتایج تحقیق آن‌ها نشان می‌دهد که در سازمان‌ها شبکه‌های نوآوری برای دستیابی

<sup>1</sup> Grillitsch et al.,

<sup>2</sup> Kodama

<sup>3</sup> Ozkan-Canbolat et al.,

<sup>4</sup> Oshri et al.,

<sup>5</sup> Prince et al.,

به نوآوری استراتژیک مهم هستند (Prince et al., 2014). همچنین نتایج تحقیق کوک<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) نشان می‌دهد که تنوع در تیم مدیریت عالی یک شرکت که غالباً به‌عنوان ناهمگونی در زمینه آموزشی، عملکردی، صنعتی و سازمانی شناخته می‌شود، تأثیر مثبتی بر جهت‌گیری نوآوری استراتژیک شرکت دارد. همچنین تمرکز فعالانه قوی بر نیازهای نوظهور مشتریان و فناوری‌های جدید، منجر به مجموعه‌ای از محصولات و بازار جدید با فناوری برتر می‌شود که هر دو عملکرد شرکت را افزایش می‌دهند (Kock, 2012).

حق‌شناس گرگابی و کیماس (۱۳۹۶) نیز در پژوهشی خود مؤلفه‌های نوآوری استراتژیک را در هفت مضمون با عناوین نوآوری استراتژیک در بازار، نوآوری استراتژیک در محصول، نوآوری استراتژیک در فرایندهای سازمانی، نوآوری استراتژیک در ساختار سازمانی، نوآوری استراتژیک در توسعه نیروی انسانی، نوآوری استراتژیک در روابط با مشتری و نوآوری استراتژیک طرح و برنامه‌سازمانی برچسب‌گذاری نموده‌اند (حق‌شناس گرگابی و کیماس، ۱۳۹۶). درنهایت محمدی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهش خود دریافتند که نوآوری استراتژیک و شاخص‌های آن یعنی نوآوری ارزشی، ایجاد بازار جدید، نوآوری ورود به بازار و شکستن رقابت (از بین بردن تعادل بین رقبا) بر تمایل به خرید مشتری با توجه به نقش تعدیلگر قابلیت‌های نوآوری تأثیر معنادار دارد (محمدی و همکاران، ۱۳۹۸).

با توجه به پیشینه نظری و تجربی مطالعات مرتبط با نوآوری استراتژیک و تأکید نتایج این یافته‌ها بر اهمیت ورود به حوزه نوآوری استراتژیک در حوزه‌های مختلف کسب‌وکار، این مطالعه به دنبال ارائه چارچوبی برای شناسایی و تبیین بازیگران اصلی این حوزه و در نهایت شکل‌گیری نوآوری استراتژیک در کسب‌وکارهای نوپا است.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به دنبال ارائه چارچوبی برای تبیین و شکل‌گیری نوآوری استراتژیک در حوزه کسب‌وکارهای نوپا است. از این رو، این تحقیق از لحاظ رویکرد تحقیق کیفی، از نظر هدف توسعه‌ای و از نگاه استراتژی پژوهش نظریه داده‌بنیاد می‌باشد. جامعه مشارکت‌کنندگان این تحقیق را خبرگان و فعالان حوزه کسب‌وکارهای نوپا و همچنین اساتید دانشگاه که دارای تألیفاتی در زمینه نوآوری، نوآوری باز و نوآوری استراتژیک داشته‌اند، تشکیل می‌دهند. با در نظر گرفتن اینکه در روش داده‌بنیاد می‌بایست به دنبال باکیفیت‌ترین داده‌های موجود پیرامون پژوهش بود، بهترین روش نمونه‌گیری در راستای رسیدن به چنین وضعیتی، روش نمونه‌گیری هدفمند است که در این پژوهش نیز از همین روش استفاده شده است. در روش نمونه‌گیری هدفمند تعداد نمونه‌ها از قبل مشخص نمی‌شود و طی انجام پژوهش گسترش پیدا کرده و تا

<sup>۱</sup> Kock

زمانی که داده‌ها به حد اشباع برسد، نمونه‌گیری ادامه دارد. در این پژوهش نیز مصاحبه تا رسیدن به اشباع نظری یعنی مصاحبه با ۱۲ نفر ادامه پیدا کرده؛ به طوریکه در مصاحبه با نفر آخر، کد جدیدی استخراج نشده است. تعداد مصاحبه‌شوندگان به تفکیک سابقه کار و تحصیلات در جدول ۱ ارائه شده است:

جدول ۱: توصیف جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان به تفکیک سابقه و تحصیلات

ردیف	تحصیلات	سمت	نوع کسب و کار	سوابق
۱	کارشناسی	مدیرعامل	پلتفرم‌های فروش آنلاین	۲۰
۲	کارشناسی ارشد	مدیرعامل	تولید نرم‌افزارهای مالی	۲۰
۳	دکتری	مدیر تولید و برنامه‌ریزی	حوزه نانوکشاوری	۲۸
۴	دکتری	مدیرعامل و استاد دانشگاه	حوزه مدیریت استراتژیک	۱۷
۵	کارشناسی	مدیرعامل	حوزه گردشگری و بوم‌گردی	۱۰
۶	کارشناسی	مدیرعامل	حوزه گیاهان دارویی	۸
۷	کارشناسی ارشد	مدیر فروش	پلتفرم‌های مشاوره آنلاین	۱۰
۸	کارشناسی	مدیرعامل	تولید نرم‌افزارهای قرآنی	۱۵
۹	دکتری	مدیرعامل و استاد دانشگاه	حوزه فناوری اطلاعات	۱۷
۱۰	کارشناسی ارشد	مدیر برنامه‌ریزی	بهینه‌سازی و هوشمندسازی فرایندها	۱۱
۱۱	کارشناسی ارشد	مدیر فروش	پلتفرم‌های مشاوره آنلاین	۲۵
۱۲	کارشناسی	مدیرعامل	تولید بازی‌های رایانه‌ای	۵

در این پژوهش برای تحلیل داده‌ها از مدل داده‌بنیاد کلاسیک گلپزری که دارای سه مرحله کدگذاری باز، انتخابی و نظری می‌باشد (فرهنگی و همکاران، ۱۳۹۴)، استفاده شده است. دلیل انتخاب این روش در ارتباط با تحلیل داده‌ها این است که رویکرد داده‌بنیاد گلپزری (۲۰۰۲)، نسبت به سایر رویکردها، بیشتر با مفاهیم نظریه داده‌بنیاد هم‌خوانی دارد. بر اساس رویکرد گلپزری، نظریه داده‌بنیاد مفروضات از پیش تعیین شده‌ای ندارد؛ بلکه به دنبال کشف دغدغه اصلی شرکت‌کنندگان در پژوهش و چگونگی حل این دغدغه است. در واقع پژوهشگر به دنبال کشف این موضوع است که افراد موردبررسی چگونه دغدغه اصلی خود را - درحالی که حتی ممکن است خود آن‌ها به این چگونگی آگاه نباشند - حل می‌کنند (عابدین و کردنا بیج، ۱۳۹۷). در نظریه داده‌بنیاد طراحی سؤال نقش مهمی در کیفیت اطلاعات جمع‌آوری شده دارد که در این بین سؤالات مطرح شده در این تحقیق شامل شناسایی مهم‌ترین بازیگران اکوسیستم نوآوری استراتژیک و چگونه تاثیرگذاری بر ویژگی‌های استراتژیک نوآوری (Ramalho et al., 2019)، ابزارها و راهبردهایی تبدیل ایده‌ها به محصولات و خدمات با توجه به گسترش فناوری‌های نوین (Azar & Ciabusch, 2017)، چگونگی استفاده از جریان‌های ورودی و

خروجی دانش برای شتاب دادن به نوآوری درونی و در ادامه توسعه بازارها (Bogers et al., 2018)، چگونگی بازتعریف زنجیره ارزش مشتری (Faghih et al., 2018)، چگونگی آشکارسازی نیازهای جدید ناشی از تغییر در اولویت‌های مصرف‌کننده که مورد غفلت رقبا قرار گرفته (Lilly & Juma, 2014)، چگونگی سازگاری و کنترل فشارهای محیطی ناشی از تغییرات فناوری (Faghih et al., 2018)، چگونگی شناسایی و استفاده از شکاف موجود در صنعت و بازار (Anderson & Markides, 2007)، چگونگی بهبود ارزش در مشتریان و بازارهای موجود و همچنین دنبال نمودن تحولات بازار و ارائه محصولات و خدمات جدید (Kataria, 2013) و در نهایت بازتعریف صنعت و ارائه ارزش‌های پیشنهادی جدید و برجسته به بازارها (Kataria, 2013) است.

در این تحقیق برای بررسی روایی سؤالات مصاحبه از روش خبره سنجی استفاده شده است. در این روش سؤالات مصاحبه به ۵ نفر از اساتید و خبرگان فعال در حوزه مرتبط با پژوهش ارائه و پس از اخذ نظرات و اصلاح موارد موردنظر آن‌ها، روایی سؤالات مصاحبه تأیید شده است. در این پژوهش برای بررسی پایایی نتایج تحقیق از آزمون کاپا استفاده شده است. برای این کار به‌طور هم‌زمان متن مصاحبه‌های پیاده شده سه نفر از مصاحبه‌شوندگان برای یک نفر خبره ارسال و کدهای استخراج شده خبره موردنظر با کدهای استخراج شده‌ی اصلی مورد مقایسه قرار گرفته و میزان توافقات بین آن‌ها با روش ضریب کاپا به‌صورت زیر به‌دست آمده است (جدول ۲).

جدول ۲: مقدار ضریب شاخص کاپا

		دیده شده	دیده نشده			
	دیده شده	۸	۲	اندازه کاپا توافق	معنی‌داری تقریبی	
نفر اول	دیده نشده	۱	۱۸		ارزش	۰۰۰.۰
	کل	۹	۲۰		۰.۷۶۵	
					۳۹	

با توجه به اینکه مقدار ضریب کاپای ۰.۷۶۵، در معنی‌داری کمتر از پنج درصد قرار دارد می‌توان یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها را پایا دانست.

در این پژوهش برای اعتبارسنجی نتایج و الگوی پیشنهادی از روش سه سو سازی استفاده شده است. سه سو سازی شامل به‌کارگیری شیوه‌های مختلف گردآوری داده‌ها، استفاده از منابع متعدد داده‌ها، تحلیل گران یا نظریه‌هایی است که به‌منظور بررسی اعتبار یافته‌های پژوهش استفاده می‌شود و به کمک آن می‌توان سوگیری‌هایی را که ممکن است نتیجه تکیه بیش از حد بر هر یک از روش‌های جمع‌آوری داده‌ها، منابع، تحلیل گران یا مبانی نظری باشد، از بین برد (رحمانی پور و نصر اصفهانی، ۱۳۸۳). در این تحقیق از روش سه‌سوسازی برای اعتبارسنجی یافته‌های تحقیق استفاده شده است. سه سو سازی پژوهشگران شامل استفاده از چند پژوهشگر یا مشاهده‌گر

در یک مطالعه است (حسنی، ۱۳۸۹) که این موضوع در قسمت یافته‌های تحقیق به تفصیل بیان شده است.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در این تحقیق برای تجزیه و تحلیل یافته‌ها از کدگذاری باز، انتخابی و نظری به روش تحلیل داده‌بنیاد کلاسیک گلگیری (۲۰۰۲) استفاده شده است. فرایند تجزیه و تحلیل در روش داده‌بنیاد به صورت توأمان و در همان مرحله مصاحبه‌ها انجام می‌گیرد.

##### ۴.۱. مرحله اول) کدگذاری باز

در مرحله کدگذاری باز، به مطالب خواننده شده، نکات کلیدی و هر قسمت از داده‌ها (یک کلمه، خط یا پاراگراف) یک برچسب اختصاص داده می‌شود و همچنان که داده‌ها جمع‌آوری می‌شوند، تحلیل مقایسه مستمر نیز در تمام طول پژوهش اجرا می‌گردد. در فرایند کدگذاری باز، هر نکته کلیدی یک واقعه در نظر گرفته و با ترکیب چند واقعه، مفهوم به دست آمد و در نهایت، یک نام برای مجموع مفاهیم که مقوله نام دارد، انتخاب می‌شود. در این تحقیق از نقل قول‌های مصاحبه‌ها در مجموع ۳۷ واقعه کشف و برچسب‌گذاری شده است که به دلیل طولانی بودن متن مصاحبه‌ها، نمونه‌ای از متن و کدهای اولیه استخراجی از مصاحبه‌ها شامل واقعه استخراج شده، ارائه شده است (جدول ۳).

جدول ۳: نمونه‌ای از مفهوم‌پردازی شواهد گفتاری

واقعه	نقل قول
ارزش آفرینی دائمی	ارزشی که به مشتری ارائه می‌شود سطح توقع مشتری بالا می‌رود پس ارائه ارزش باید دائمی باشد
جذابیت ذاتی محصول	ارائه کالا با خدمات پس از فروش برای مشتری جذابیت بیشتری را فراهم می‌کند و در این بین یک اپلیکیشن راهنما در کنار محصول بسیار مؤثر است
نوآوری در بازار	در پیاده‌سازی نوآوری باید به خلق ارزش اجتماعی توجه نمود
جریان‌های دانشی مختلف	باید از جریان مختلف به دریافت ایده‌های نوآورانه اقدام نمود که در این بین توجه به نیازهای ذینفعان ضروری است

##### ۴.۲. مرحله دوم) کدگذاری انتخابی

بعد از شناسایی مقوله‌ها، در مرحله کدگذاری انتخابی، یکی از کدهای باز به عنوان مقوله اصلی انتخاب می‌شود. در این مرحله، کدگذاری صرفاً برای مقوله اصلی و مقوله‌های مرتبط صورت می‌گیرد و دیگر داده‌های نامرتب در نظر گرفته نمی‌شوند. کدگذاری انتخابی تا زمانی ادامه می‌یابد که مقوله اصلی و مقوله‌های مرتبط اشباع شوند و اشباع زمانی اتفاق می‌افتد که ویژگی‌های بیشتر و جدیدتری از داده‌ها حاصل نشود و وقایع به ندرت نشانگرهای جدیدی برای

ویژگی‌های موجود ارائه دهند. در این پژوهش و در مرحله کدگذاری انتخابی از ۳۷ واقعه کشف‌شده در مرحله قبلی یعنی کدهای باز درنهایت هشت مفهوم اصلی در چهار مقوله فرعی و دو مقوله اصلی به‌صورت زیر شناسایی و برچسب‌گذاری شد (جدول ۴).

جدول ۴: مفاهیم کلیدی پس از کدگذاری باز

مفهوم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
ارزش ادراک‌شده	شبکه ارزش نوآورانه	هم‌افزایی نوآورانه تکرارپذیر
ارزش‌آفرینی هدفمند		
فرهنگ نوآوری اجتماعی	نوآوری فراگیر مشترک	
بهره‌گیری از نوآوری باز		
بازارسازی پویای مستمر	توانمندسازی نوآورانه چندگانه	اقدامات نوآورانه مقیاس‌پذیر
تحلیل هدفمند محیط		
اجرای جمع‌سپاری خلاق	تعاملات شبکه‌ای استراتژیک	
بسترسازی هوشمندی رقابتی		

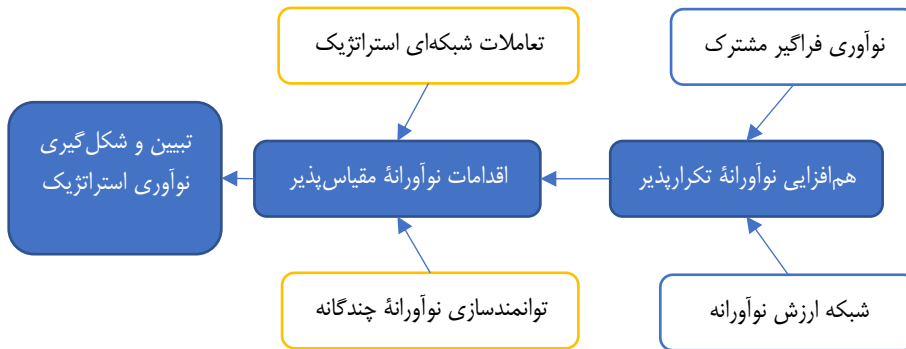
### ۳.۴. مرحله سوم) کدگذاری نظری

در مرحله کدگذاری نظری، چگونگی ارتباط مقوله‌ها با یکدیگر مفهوم‌سازی می‌شود. کدگذاری نظری معمولاً در زمان مرتب‌سازی و یکپارچه کردن یادداشت‌ها اتفاق می‌افتد. کدگذاری باز و انتخابی به دسته‌بندی، طبقه‌بندی و درواقع تکه‌تکه کردن داده‌ها می‌پردازد (فلاح، ۱۳۹۸)، اما در مرحله کدگذاری نظری به روایت چارچوب‌ها و مدل‌ها می‌پردازد و در خصوص چگونگی ارتباط واقعه‌ها، مفاهیم و مقوله‌ها با یکدیگر توضیح می‌دهد.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که جهت شکل‌گیری نوآوری استراتژیک در حوزه کسب‌وکارهای نوپا باید دو مقوله «اقدامات نوآورانه مقیاس‌پذیر» و «هم‌افزایی نوآورانه تکرارپذیر» موردتوجه قرار گیرد. دراین‌بین، بازتعریف «نوآوری فراگیر مشترک» و «شبکه ارزش نوآورانه» موجب «هم‌افزایی نوآورانه تکرارپذیر» و بازتولید «هم‌آفرینی هوشمند استراتژیک» و «توانمندسازی نوآورانه چندگانه» موجب توسعه «اقدامات نوآورانه مقیاس‌پذیر» می‌شود (شکل ۱).

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی





شکل ۱: چارچوب مفهومی تبیین و شکل‌گیری نوآوری استراتژیک در حوزه کسب‌وکارهای نوپا

#### ۴.۴. روایت چارچوب تحقیق

بر اساس یافته‌های تحقیق تمرکز بر ایجاد و توسعه هم‌افزایی نوآورانه فراگیر در شکل‌گیری موفق نوآوری استراتژیک در حوزه کسب‌وکارهای نوپا نقش بسیار مهمی دارد. با توجه به مقوله‌های استخراج‌شده متن مصاحبه‌ها، دو عامل نوآوری فراگیر مشترک و شبکه ارزش نوآورانه در هم‌افزایی نوآورانه تکرارپذیر کسب‌وکارهای نوپا تأثیر دارند. تکرارپذیر بودن کسب‌وکارهای نوپا به توانایی فروش بیشتر و تکرار درآمدزایی از هر مشتری بر اساس یک مدل کسب و کاری یکسان و تکراری بر می‌گردد. در واقع تکرارپذیر یعنی مدل کسب و کاری که با هدف درآمدزایی ایجاد شده را بتوان بارها و بارها تکرار کرد و به ازای هر تکرار، درآمد افزایش پیدا کند. در این بین، شبکه ارزش نوآورانه که به مفهوم ایجاد ارزش پایدار است شامل دو مقوله ارزش ادراک‌شده و ارزش آفرینی هدفمند است. ارزش ادراک‌شده دربرگیرنده ارزش - قیمت منصفانه، ارزش مازاد و ارزش آفرینی دائمی و ارزش آفرینی هدفمند شامل ارزش آفرینی مشتری وفادار، خلق ارزش برای مشتری جدید و خدمات پس از فروش متمایز است. نوآوری فراگیر مشترک نیز که به دنبال ایجاد محصولات و خدمات نوآورانه با ابزارهای جدید است شامل نوآوری اجتماعی و نوآوری باز می‌باشد. بر اساس یافته‌های تحقیق نوآوری اجتماعی شامل اعتمادسازی، نوآوری هدفمند و هم‌افزایی بوده و نوآوری باز دربرگیرنده استفاده از ذینفعان، تولید کالاهای مکمل صنایع موجود، تکنولوژی متمایز، پیشرفت کیفیت خلاقانه، نوآوری در مدل تجاری، توجه به نوآوری، نوآوری در فرآیند تولید، آینده‌پژوهی نوآورانه و رشد پایدار نوآوری است.

در شکل‌گیری نوآوری استراتژیک در حوزه کسب‌وکارهای نوپا، توسعه اقدامات نوآورانه مقیاس‌پذیر نیز نقش مهمی در هم‌افزایی نوآورانه تکرارپذیر دارد. مقیاس‌پذیری یکی از ویژگی‌های یک سیستم است که نشان می‌دهد آن سیستم تا چه حد می‌تواند در مقیاس‌های بزرگتر هم به شکل مشابه و پایدار فعالیت کند. سیستمی که به خوبی مقیاس‌پذیر باشد، قادر

خواهد بود تا در هر شرایطی سطح عملکرد یا کارایی خود را حفظ کرده یا افزایش دهد، حتی اگر زمانی که زیر فشار درخواست‌های کاری بزرگ‌تر آزمایش می‌شود. برای مدیریت اقدامات نوآورانه شرکت‌ها، متکی به شرایط نهادی بیرونی گوناگونی است که ریشه در زمینه‌های اقتصادی-اجتماعی ویژه‌ای دارد؛ بنابراین شرکت در خصوص تطبیق با شرایط محیطی و مدیریت اقدامات نوآورانه باید پویایی مناسب از خود نشان دهند. دو عامل هم‌آفرینی هوشمند استراتژیک و توانمندسازی نوآورانه چندانگانه موجب اقدامات نوآورانه می‌شود و شرکت‌ها برای افزایش این اقدامات باید به تقویت این دو عامل بپردازند. در این بین، تعاملات شبکه‌ای استراتژیک به مفهوم برنامه‌ای هوشمند که توسط گروه در سازمان زمینه‌سازی می‌شود اشاره دارد که این مقوله دربرگیرنده دو مفهوم هوشمندی رقابتی و جمع‌سپاری خلاق است. بر اساس یافته‌های تحقیق جمع‌سپاری خلاق از طریق خلق گروهی خلاقیت، مشارکت فراگیر، اجرای استراتژی گروهی و مشارکت در تدوین ایجاد می‌شود و هوشمندی رقابتی به‌وسیله فناوری‌های نوین، تحلیل تهدیدهای محیطی، تبدیل تهدید به فرصت، به‌کارگیری مؤثر تهدید، قیمت رقابتی و تولید محصولات به‌صرفه خلق می‌شود. همچنین در این پژوهش توانمندسازی نوآورانه چندانگانه دربرگیرنده دو مفهوم «بازار سازی پویا» و «تحلیل هدفمند محیط» است که موجب توانمندسازی کسب‌وکارها در برابر تهدیدات و فرصت‌های محیطی می‌شود. بر اساس یافته‌های تحقیق بازار سازی پویا به‌وسیله شناسایی فرصت، توسعه هدفمند بازار، بازمهندسی بازار و تحلیل فرصت‌های محیطی و تحلیل هدفمند محیط از طریق تحلیل رفتار رقبا، تحلیل قیمت ارز، مدیریت قراردادهای و آمادگی و شناخت ایجاد می‌شود.

در نهایت، با توجه به ماهیت و فضای کسب‌وکارهای نوپا در آن قرار دارند، شکل‌گیری نوآوری استراتژیک در این نوع کسب‌وکارهای نوپا نیازمند تاکید و توجه به هر دو گونه نوآوری استراتژیک افزایشی (تدریجی) و مخرب به صورت توأمان است. در واقع هم‌افزایی نوآورانه تکرارپذیر بر نوآوری استراتژیک افزایشی (تدریجی) و اقدامات نوآورانه مقیاس‌پذیر بر نوآوری استراتژیک مخرب دلالت ضمنی داشته و در این بین، با تبیین مزایا و فرصت‌های هر یک و حذف معایب و چالش‌ها، عناوین مذکور بازتعریف شده است.

#### ۵.۴. اعتبار سنجی یافته‌های تحقیق

در این تحقیق از فرایند سه‌سوسازی پژوهشگران برای اعتبارسنجی یافته‌های تحقیق استفاده شده است. فرایند این روش به این صورت بوده که ابتدا سه نفر از مشارکت‌کنندگان اولیه، گزارش‌های مرحله نخست را بازبینی کرده و نظرات آن‌ها در فرایند کدگذاری انتخابی اعمال می‌شود (تطبیق از سوی اعضا). سپس خبرگان همکار، مقوله‌های کدگذاری را بررسی و پس از اعمال اصلاحات آن‌ها در یافته‌های تحقیق (بررسی همکار)، در انتها پیشنهادها حاصل از پژوهش به سه نفر از

مشارکت‌کنندگان بازگردانده و اصلاحات آنان در چارچوب تحقیق و ارائه پیشنهادها پژوهش اجرایی شده است.

## ۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

یکی از موضوعات بسیار مهم در حوزه کسب‌وکارهای نوپا استفاده از ابزارهای نوین برای ایجاد تعامل و سازگاری پویا به تغییرات فزاینده فضای کسب‌وکار است. در این بین، یکی از ابزارهایی که می‌تواند کمک بسیار مؤثری جهت این سازگاری و در نتیجه کسب مزیت رقابتی برای کسب‌وکارهای نوپا باشد، اجرا و پیاده‌سازی نوآوری استراتژیک در شرکت است. نوآوری استراتژیک به دنبال ایجاد تغییرات اساسی و عمیق در شیوه بازی و همچنین ماهیت بازیگران اصلی یک کسب‌وکار در مواجهه با پویایی و پیچیدگی محیط است.

با توجه به اینکه هدف پژوهش حاضر ارائه چارچوبی برای تبیین و شکل‌گیری نوآوری استراتژیک در کسب‌وکارهای نوپا است، در این راستا و طی مصاحبه با ۱۲ خبره و تجزیه و تحلیل داده‌ها با روش داده‌بنیاد ۳۶ واقعه، ۷ مفهوم و ۴ مقوله اصلی برچسب‌گذاری شده است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد برای تبیین، شکل‌گیری و پیاده‌سازی نوآوری استراتژیک در کسب‌وکارهای نوپا باید به دو مقوله اصلی «هم‌افزایی نوآورانه تکرارپذیر» با مفاهیمی چون شبکه ارزش نوآورانه و نوآوری فراگیر مشترک و «اقدامات نوآورانه مقیاس‌پذیر» با مفاهیمی مانند توانمندسازی نوآورانه چندگانه و تعاملات شبکه‌ای استراتژیک مورد توجه فعالان این حوزه قرار گیرد.

هم‌افزایی نوآورانه تکرارپذیر در واقع به قابلیت نوآورانه چندگانه در تولید انبوه یا ارائه خدمت به تعداد زیادی از مشتریان یا مخاطبین اشاره دارد که به معنی ترکیب زایشی ارزش‌های نوآورانه چندجانبه است، از یک طرف محصول مشارکت توأمان «شبکه ارزش نوآورانه» می‌باشد که مقوله شامل مفاهیمی مانند ارزش ادراک‌شده (همسو با تحقیقات حق‌شناس گرگابی و کیماس، ۱۳۹۶؛ گیباور همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲، لیلی و جوما<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴) و ارزش‌آفرینی هدفمند (همسو با تحقیقات قاسمی و همکاران، ۱۳۹۶؛ اوشری و همکاران، ۲۰۱۶؛ یانگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴؛ مارکیدس و اوپون<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰) و از طرف دیگر دربرگیرنده مضامین «نوآوری فراگیر مشترک» با مفاهیمی مانند نوآوری اجتماعی

<sup>1</sup> Gebauer et al

<sup>2</sup> Lilly and Juma

<sup>3</sup> Yang

<sup>4</sup> Markides & Oyon

(همسو با تحقیقات گریلیچ، ۲۰۱۹؛ تامایو-وربگوزو و همکاران، ۲۰۱۰) و نوآوری باز (همسو با تحقیقات قاسمی و همکاران، ۱۳۹۶؛ بورگز و همکاران، ۲۰۱۸) می‌باشد.

اقدامات نوآورانه مقیاس‌پذیر نیز به رفتارهای هوشمندانه نوآورانه در کسب‌وکارهای نوپا اشاره دارد. در واقع مقیاس‌پذیر بودن یک مدل کسب و کار به امکان و قابلیت خدمات رسانی، سرویس دهی و فروش محصول به تعداد بسیار زیاد مشتری به طوری که مقرون به صرفه باشد و هزینه‌ها را افزایش ندهد بر می‌گردد. این مقوله اصلی از دو مفهوم «توانمندسازی نوآورانه چندگانه» و «تعاملات شبکه‌ای استراتژیک» تشکیل شده است. مفهوم توانمندسازی نوآورانه چندگانه شامل بازارسازی پویا (همسو با تحقیقات حق‌شناس گرگابی و کیماس، ۱۳۹۶؛ میلوتینوویچ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵؛ ماری و مک کینزی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴) و تحلیل هدفمند محیط (همسو با تحقیقات گریلیچ، ۲۰۱۹؛ اندرسون و کارکیدیس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷؛ فقیه و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸) و مقوله تعاملات شبکه‌ای استراتژیک دربرگیرنده جمع‌سپاری خلاق (همسو با تحقیقات اوشری و همکاران، ۲۰۱۶؛ گریلیچ، ۲۰۱۹) و هوشمندی رقابتی (همسو با تحقیقات قاسمی و همکاران، ۱۳۹۶؛ گریلیچ، ۲۰۱۹) است.

با توجه به یافته‌ها و مطابق با مقوله‌های برجسته‌گذاری شده، پیشنهاد می‌شود کسب‌وکارهای نوپا جهت تحلیل هدفمند محیط، ساختارهای خود را هوشمند نموده و با تحلیل مستمر بازیگران اصلی بازار استراتژی‌های مناسب و فعالی را جهت هم‌راستای با محیط طراحی و انتخاب نمایند. همچنین جهت محقق ساختن بازارسازی پویا این نوع کسب‌وکارها نیاز دارند تا با ایجاد تیم‌های حرفه‌ای بازاریابی ضمن شناسایی دقیق نیازهای بالفعل و بالقوه مشتریان، اقدام به گسترش مداوم بازار و نفوذ به بازارهای جدید نمایند. در این بین و در راستای دستیابی به جمع‌سپاری، کسب‌وکارهای نوپا می‌بایست با برنامه‌ریزی جامع و بلندمدت مقدمات افزایش انگیزه و خلاقیت در کارکنان را به همراه تقویت قدرت استقلال و اعتمادبه‌نفس در بین آن‌ها را عملی نمایند.

یکی از ابزارهای مهم افزایش هم‌آفرینی در کسب‌وکارهای نوپا، توجه به مشارکت ذینفعان و کارکنان و مشتریان در راستای ایجاد ارزش مشترک است. کسب‌وکارهای نوپا باید با اقداماتی جهت ایجاد ارزش مشترک بین این بازیگران بسترهای لازم را جهت گسترش بینش مشترک بین اهداف رقبا، ذی‌نفعان، مشتری و جامعه فراهم آورند. در این بین، یکی دیگر از ابزارهای مهم نوآوری

<sup>1</sup> Milutinović et al

<sup>2</sup> Maree and McKenzie

<sup>3</sup> Anderson & Markides

<sup>4</sup> Faghieh et al

استراتژیک اقدامات نوآورانه مقیاس‌پذیر است که از طریق ایجاد شراکت‌های زایشی با تمرکز بر جذب و مشارکت دانش از منابع درونی و بیرونی همراه با تزریق مداوم نوآوری محصول، نوآوری در فرآیند تولید، جذاب سازی کالا و نوآوری در تبلیغات امکان‌پذیر است.

در خصوص تحقق شبکه ارزش نوآورانه باید طبق یک برنامه استراتژیک به تقویت ارزش‌آفرینی همراه با نوآوری اقدام نمود که این می‌تواند از طریق افزایش خدمات پس از فروش، ارزش‌آفرینی دائمی در محصول و بهبود مستمر کیفیت انجام شود. جهت توانمندسازی نوآورانه چندگانه، شرکت‌ها باید زمینه‌های لازم ایجاد نوآوری در زمینه‌های که در آن فعالیت دارند را فراهم آورند که این کار می‌تواند توسط آموزش‌های مستمر به کارکنان، بهبود سیستم پاداش و ترفیع، انتخاب شایسته و تعامل مستمر با مراکز فناوری و همچنین تحلیل پویای محیط پیرامون صورت گیرد.

نوآوری فراگیر مشترک نیازمند تقویت تکنولوژی و نوآوری در فرآیند تولید و نوآوری در پاسخ به فرصت‌های محیطی است و برای افزایش نوآوری اجتماعی در سازمان باید هم‌آفرینی و هم‌افزایی ارزش و ارزش‌آفرین جمعی در کنار توجه به نیازهای اجتماعی و تأکید بر فرایندهای مدیریت سبز و نوآوری اجتماعی در کسب‌وکارهای نوپا افزایش یابد. همچنین جهت دستیابی به نوآوری باز و تقویت نوآوری فراگیر مشترک باید به مشارکت دانشی ذینفعان از ابعاد مختلف توجه ای ویژه شود و در جهت افزایش نوآوری پایدار و دائمی باید ضمن توجه به دانش درونی و بیرونی، ضمن اتخاذ تدابیر لازم جهت جذب و مدیریت دانش، اقدام به استفاده خلاقانه از دانش جدید تولیدشده نموده و با تولید محصولات جدید یا محصولاتی که برای نیازهای خاص مشتریان طراحی شده، بازارهای خود را تقویت و گسترش داد.

از مهم‌ترین محدودیت‌های تحقیق حاضر می‌توان به مفهوم‌سازی و تعریف مقوله‌های اصلی و فرعی اشاره نمود؛ زیرا عدم درک یکسان از شاخص‌ها، تفکیک شاخص‌ها به مقوله‌های فرعی مشکل‌ساز بوده و به دلیل برداشت‌های متفاوت از ابعاد و شاخص‌ها، قرار دادن آن‌ها در مقوله‌های اصلی به صورت جداگانه را با محدودیت‌هایی ایجاد نموده است. از دیگر محدودیت‌های این تحقیق، درهم تنیدگی شاخص‌ها است که مفهوم‌سازی را با محدودیت‌های خاصی مواجه کرده است. درنهایت، تأثیرات متقابل مفاهیم بر یکدیگر نیز موجب ایجاد محدودیت در تبیین و قرار دادن آن‌ها در مقوله‌های فرعی و اصلی شده است که نیاز به آگاهی و شناخت بیشتر مفاهیم را الزامی می‌نماید.

## منابع

- Abedin, B., & Kordnaeij, A. (2018). Understanding why strategic changes occur from the perspective of the construction process. [In Persion].
- Agenda in the organization. *Journal of Business Management Perspective*, 17(34), 53-69.
- Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Denyer, D., & Overy, P. (2015). Sustainability-oriented Innovation: A Systematic Review. *International Journal of Management Reviews*, 18(2), 180-205.
- Akkaya, M. (2020). Startup valuation: Theories, models, and future. In *Valuation Challenges and Solutions in Contemporary Businesses* (pp. 137-156). IGI Global .
- Alenina, K., Bengoa, D., & Vlasova, Y. (2016). Russian high-tech pharmaceutical enterprises: reasons and factors for sustainable innovation. *J. for Global Business Advancement*, 9(2), 146-166.
- Allio, M. K. (2021). Driving strategic innovation. *Strategy & Leadership*, 49(2), 41-43.
- Alqershi, N., Abas, Z., & Mohd Mokhtar, S. (2019). The Mediating Effect of Human Capital on the Relationship Between Strategic Innovation and the Performance of Manufacturing SMEs in Yemen. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 10(1), 57-77.
- Anderson, J & Markides, C. (2007). Strategic innovation at the base of the pyramid. *MIT Sloan Management Review*, 49(1), 83 .
- Arundel, A., Bloch, C., & Ferguson, B. (2019). Advancing innovation in the public sector: Aligning innovation measurement with policy goals. *Research Policy*, 48(3), 789-798.
- 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.
- Bogers, M., Chesbrough, H., & Moedas, C. (2018). Open Innovation: Research, Practices, and Policies. *California Management Review*, 60(2), 5-16.
- Bossle, M. B., Dutra de Barcellos, M., Vieira, L. M., & Sauvée, L. (2016). The drivers for adoption of eco-innovation. *Journal of Cleaner production*, 113(2016), 861-872.
- Chang, X., Chen, Y., Wang, S. Q., Zhang, K., & Zhang, W. (2019). Credit default swaps and corporate innovation. *Journal of Financial Economics*, 134(2), 474-500.

- Chrisman, J., Chua, J., De Massis, A., & Frattini, F. (2015). The Ability and Willingness Paradox in Family Firm Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 310-318.
- Dinesh, K. K., & Sushil. (2021). Strategic innovation and entrepreneurial ownership: an analysis using GEM data and fuzzy simulation. *Benchmarking: An International Journal*, 28(10), 2896-2915.
- Dinesh, K. K., & Sushil, P. (2019). Strategic innovation factors in startups: results of a cross-case analysis of Indian startups. *J for Global Business Advancement*, 12(3), 449-470.
- El Chaarani, H., Vrontis, P. D., El Nemar, S., & El Abiad, Z. (2022). The impact of strategic competitive innovation on the financial performance of SMEs during COVID-19 pandemic period. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 32(3), 282-301.
- Faghih, N., Dastourian, B., Sajadi, S. M., Henten, A., & Foroudi, P. (2018). A Framework for Business Model With Strategic Innovation in ICT Firms: The Importance of Information. *The Bottom Line*, 31(1), 16-41.
- fallah, m. (2019). Presenting a Paradigmatic Model of Conceptualizing Social Inclusive Businesses with a Meta-Synthesis Approach. *Journal of Business Management Perspective*, 18(39),
- Farhangi, A. A., Karoubi, M., & Saadeghvaziri, F. (2015). Classic Grounded Theory; description of generating Gravity Center of Iranian Health Tourism Brand Identity Theory. *Journal of Business Management*, 7(1), 145-162. [In Persian].
- Gebauer, H., Worch, H., & Truffer, B. (2012). Absorptive capacity, learning processes and combinative capabilities as determinants of strategic innovation. *European Management Journal*, 30(1), 57-73 .
- Grillitsch, M., Hansen, T., Coenen, L., Mörner, J., & Moodysson, J. (2018). Innovation policy for system-wide transformation: The case of strategic innovation programmes (SIPs) in Sweden. *Research Policy*, 48(4), 1048-1061.
- haghshenas, m., & Keimasi, M. (2018). Identify and present the framework of strategic innovation components (Case study: Tehran Science and Technology Parks). *Journal of Technology Development Management*, 5(4), 169-205. [In Persian].
- Hartono, A., & Kusumawardhani, R. (2018). Innovation Barriers and Their Impact on Innovation: Evidence from Indonesian Manufacturing Firms. *Global Business Review*, 20(5), 1196-1213.
- Hasani, M. H. (2010). An Introduction to Integrated Methodology in Interdisciplinary Social Science Research. *Interdisciplinary studies in the humanities*, 2(4), 137-153 .. [In Persian].

- Herrera, M. M., & Trujillo-Díaz, J. (2022). Towards a strategic innovation framework to support supply chain performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(5), 1872-1894.
- Johannessen, J.-A. (2019). Strategic Innovation Management. In *Leadership and Organization in the Innovation Economy* (pp. 19-36). Emerald Publishing Limited.
- Kataria, S. (2013). *Strategic innovation: A review and a theoretical framework* University of Twente .
- khezerlou, s., & pashazadeh, y. (2019). The Role of Technology-Based Business Strategy in Innovation with the Mediating Role of Technological Competence, Network Competence and Human Resource Competence. *Journal of Business Management Perspective*, 18(39). [In Persion].
- Kim, B., Kim, H., & Jeon, Y. (2018). Critical success factors of a design startup business. *Sustainability*, 10(9), 2981 .
- Kock, A. (2012). Top management team diversity and strategic innovation orientation: the relationship and consequences for innovativeness and performance. *Strategic Direction*, 28(4).
- Kodama, M. (2017). Developing strategic innovation in large corporations-The dynamic capability view of the firm. *Knowledge and Process Management*, 24(4), 221-246.
- Kodama, M., & Shibata, T. (2014). Strategy transformation through strategic innovation capability—a case study of F anuc. *R&d Management*, 44(1), 75-103.
- Kusi-Sarpong, S., Gupta, H., & Sarkis, J. (2019). A supply chain sustainability innovation framework and evaluation methodology. *International Journal of Production Research*, 57(7), 1990-2008. 1518607
- Lilly ,L., & Juma, D. (2014). Influence of strategic innovation on performance of commercial banks in Kenya: The case of Kenya Commercial Bank in Nairobi County. *European Journal of Business Management*, 2(1), 336-341 .
- Lindič, J., Bavdaž, M., & Kovačič, H. (201). Higher growth through the Blue Ocean Strategy: Implications for economic policy. *Research Policy*, 41(5), 928-938.
- Maree, L., & McKenzie, K. (2015). Exploring the elements of strategic innovation drivers in South African banks. *Journal of Economic and Financial Sciences*, 8(2), 604-620.
- Milutinović, R., Stosic, B., & Mihic, M. (2015). Concepts And Importance of Strategic Innovation in SMEs: Evidence from Serbia. *Management - Journal for theory and practice of management*, 20(77), 35-42.



- Mohamadi, e., sharafi, v., & Vaisi, S. (2019). The Effect of Strategic Innovation on Customer's Willingness to Buying: The Moderator role of Innovation Capabilities. *Journal of Innovation and Value Creation*, 12(6), 81-98. [In Persian].
- Najafi-Tavani, S., Najafi-Tavani, Z., Naudé, P., Oghazi, P., & Zeynaloo, E. (2018). How collaborative innovation networks affect new product performance: Product innovation capability, process innovation capability, and absorptive capacity. *Industrial Marketing Management*, 73(2018), 193-205.
- Oshri, I., Kotlarsky, J., & Gerbasi, A. (2015). Strategic innovation through outsourcing: The role of relational and contractual governance. *The Journal of Strategic Information Systems*, 24(3), 203-216.
- Ovuakporie, O. D., Pillai, K. G., Wang, C., & Wei, Y. (2021). Differential moderating effects of strategic and operational reconfiguration on the relationship between open innovation practices and innovation performance. *Research Policy*, 50(1), 104146.
- Ozkan-Canbolat, E., Beraha, A., & Bas, A. (2016). Application of Evolutionary Game Theory to Strategic Innovation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 685-693.
- Prajogo, D. I. (2016). The strategic fit between innovation strategies and business environment in delivering business performance. *International Journal of Production Economics*, 171(1), 241-249.
- Pratono, A. H. (2022). The strategic innovation under information technological turbulence: the role of organisational resilience in competitive advantage. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 32(3), 475-491
- Prince, K., Barrett, M., & Oborn, E. (2014). Dialogical strategies for orchestrating strategic innovation networks: The case of the Internet of Things. *Information and Organization*, 24(2), 106-127.
- Rahmanpour, M., & Nasr Esfehiani, A. R. (2014). Internal and external research methodologies relevant to the curriculum in higher education [Research]. *Theory & Practice in Curriculum*, 1(2), 1-14. <http://cstp.khu.ac.ir/article-1-1920-fa.html>. [In Persian].
- Ramalho, T. S., Tarraco, E. L., Yokomizo, C. A., & Bernardes, R. C. (2019). Analysis of the innovation value chain in strategic projects of the Brazilian Army. *Revista de Gestão*, 26(4), 409-428.
- Robaczewska, J., Vanhaverbeke, W., & Lorenz, A. (2019). Applying open innovation strategies in the context of a regional innovation ecosystem: The case of Janssen Pharmaceuticals. *Global Transitions*, 1, 120-131.

- Saberfard, A. (2019). The Effect of the Open Innovation Approach on the Technology Absorptive Capacity in Defense Industries: The Case of Space Industries. *Journal of Science and Technology Policy*, 12(4), 15-30.
- Siadati, H., & Afshari Mofrad, M. (2019). Policies for Promoting Open Innovation. *Journal of Science and Technology Policy*, 12(2), 379-393.
- Sunonda, K. (2017). How to Start and Manage Startup Companies in India a Case Study Approach. *IJEDR*, 5(4), 167-174 .
- Tamayo-Orbegozo, U., Vicente-Molina, M.-A., & Villarreal-Larrinaga, O. (2017). Eco-innovation strategic model. A multiple-case study from a highly eco-innovative European region. *Journal of Cleaner production*, 142, 1347-1367.
- Teece, D. J. (2019). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Oxford University Press, NewYork, NY .
- van Someren, T., & Someren-Wang, S. (2017). *Strategic Innovation in Russia*. Springer, Cham.
- Varadarajan, R. (2019). Theoretical underpinnings of research in strategic marketing: a commentary. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(1), 30-36.
- Vrontis, D., & Christofi, M. (2021). R&D internationalization and innovation: A systematic review, integrative framework and future research directions. *Journal of Business Research*, 128, 812-823
- Yang, X. (2014). Different choice of strategic innovation among companies in China market. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 5(2), 106-121.
- Yigitcanlar, T., Sabatini-Marques, J., da-Costa, E .M., Kamruzzaman, M., & Ioppolo, G. (2019). Stimulating technological innovation through incentives: Perceptions of Australian and Brazilian firms. *Technological Forecasting and Social Change*, 146(C), 403-412.