



## Identifying Key Drivers of Business Strategy among Technology Entrepreneurs in the Circular Economy

Seyedah Somaye Gharbi<sup>1</sup>, Hossein Rahman Sorsht<sup>2</sup>, Alireza Moghdisi<sup>3\*</sup>,  
Seyed Morteza Ghayor Baghbani<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Ph.D. student of business policy, Imam Reza International University, Mashhad, Iran.

<sup>2</sup> Professor, Department of Management, Allameh Tabatabaei University, Tehran, Iran.

<sup>3</sup> Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences, Imam Reza International University, Mashhad, Iran.

<sup>4</sup> Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences, Imam Reza International University, Mashhad, Iran.

\*Corresponding author, Email: [Alireza.moghadasi@imamreza.ac.ir](mailto:Alireza.moghadasi@imamreza.ac.ir)

### Keywords:

Business Strategy, Startup  
Business Strategy, Startup,  
Innovative Companies,  
Circular Economy.

### Introduction

In today's business landscape, technology drives firms toward continuous innovation and sustained growth. The proliferation of technology-based innovative enterprises has intensified competition in product markets. In such a dynamic environment, only those firms that adopt an appropriate strategy—balancing market positioning with ongoing innovation—achieve long-term success. A review of existing business strategy frameworks and strategic design schools reveals that none, in isolation, adequately addresses the unique strategic needs of innovators and technology-driven ventures. Indeed, contemporary business strategy appears to be a more complex and context-sensitive construct than what traditional strategic paradigms or expert prescriptions suggest. This underscores the necessity of identifying the key factors that shape effective business strategies for innovators. Although the growing number of innovative firms—particularly startups—might suggest a diminishing need for formal strategic planning, this view is misleading. Even as their numbers increase, these firms still require well-articulated business strategies to navigate growth trajectories and ensure sustainability. Thus, the need to identify contextually relevant business strategies for innovative enterprises remains strong (Fermihani Farahani et al., 2024; Farghani & Salehi, 2024). Currently, Iran hosts more than 7,000 knowledge-based companies, which collectively contribute approximately 60% to the national economy. These firms can achieve sustainable success only if they develop and implement sound commercial strategies that enable market entry and operational continuity. Consequently, it is both necessary and urgent to identify the factors that effectively shape business strategies for innovators in a manner aligned with their unique operational and competitive contexts. Over the past few decades, environmental disruptions, escalating complexity, and increasing dynamism have significantly shortened product life cycles and the useful lifespan of technologies. In this context, only firms that continuously innovate can ensure their survival. Moreover, innovative firms are not only growing in number but also account for a substantial share of new innovations introduced to the market—innovations that, in turn, demand strategic guidance for scaling and commercialization. If innovation is indeed a critical driver of competitive advantage, then failing to develop appropriate business strategies for innovators constitutes a fundamental oversight. Conventional strategic models—largely formulated during the second and third industrial revolutions, when circular economy principles, modern innovation ecosystems, and sustainability imperatives were not yet central to business discourse—are ill-suited to today's entrepreneurial and technological realities. Addressing this gap is therefore a pressing theoretical and practical imperative. Given the evident lacuna in both academic literature and managerial practice regarding the determinants of business strategy for innovative firms, this study seeks to answer the

### Received:

08/Oct/2024

### Revised:

29/Dec/2024

### Accepted:

06/Feb/2025



following research questions: What is the conceptual framework of factors influencing the business strategy of innovative firms? What dimensions and components constitute this framework?

### Methodology

This study adopts an interpretive research philosophy, is applied in purpose, and employs a qualitative, inductive approach. In qualitative research, several methodological strategies are available—including case study, phenomenology, ethnography, and meta-synthesis (also referred to as thematic synthesis or systematic qualitative review). Given the research objective—to develop a comprehensive conceptual framework of factors influencing business strategy among innovative firms—the meta-synthesis approach was deemed the most appropriate methodological strategy. Participants were selected through purposeful sampling and comprised 15 key informants with strategic expertise in innovation and business development: four founders of innovative startups, four university professors specializing in strategy and entrepreneurship, three professional business strategists, and four senior executives from technology-driven innovative firms. Data were collected via semi-structured interviews, each lasting approximately 60 minutes on average. Theoretical saturation was achieved by the 15th interview, at which point no new themes or insights emerged, and further interviews were deemed unnecessary. Data analysis followed thematic analysis (Braun & Clarke, 2006), involving systematic coding and iterative refinement of emerging patterns. To ensure trustworthiness, we applied Krefting's (1991) criteria for rigor in qualitative research, specifically:

*Triangulation (methodological and data source),*

*Member checking (participant validation of interpretations), and*

*Audit trail (transparent documentation of analytical decisions).*

Inter-coder reliability was assessed using a two-coder agreement procedure. Both the primary researcher and an independent co-coder independently coded the transcripts. Inter-coder agreement was calculated using the following formula: *Inter-coder agreement (%) = (2 × Number of agreements) / Total number of codes × 100*

An agreement rate of 80% was achieved, which falls within the widely accepted threshold of 80–100% for qualitative reliability in social science research.

### Findings

The end of the analysis process of themes and categories led to the extraction of 4 main categories, 65 themes and 118 primary codes. 4 dimensions of strategy, marketing, organization and environment are effective in the business strategy of innovators.

### Discussion and Conclusion

Innovators play a pivotal role in driving current economic activity, and supporting them to reach maturity—particularly by enabling sustainable revenue streams within a circular economy—requires focusing on the key factors that drive their business success. Findings highlight business strategy as the most critical dimension, consistent with Zangiyan (2021) and Kim (2016). Specifically, strategic agility, access to capital, and value creation emerged as core components—suggesting that innovators' success hinges more on how flexibly they adapt their strategies than on rigid planning. Agile strategies streamline unnecessary processes and are especially effective in innovation-driven firms that co-create value with customers in real time. Marketing was identified as another vital dimension. Transforming novel technologies into impactful, user-friendly products or services requires deep alignment with customer needs and preferences—a finding echoed in Adelhani & Kashani (2018). Thus, innovators must prioritize thorough market research before finalizing their strategies. On the organizational structure front, agility and structural integration are essential. Project-based teams outperform traditional bureaucratic, function-based hierarchies in fostering innovation—a conclusion supported by Keshavarz et al. (2021). Finally, participants emphasized market analysis as a key environmental factor, driven by the high volatility, short innovation life cycles, and growing competition in the tech sector. Effective use of modern market research tools to analyze target markets is not just advantageous—it's critical for survival, aligning again with Keshavarz et al. (2021).

#### How to cite this article:

Gharbi, S., Rahman Sorsht, H., Moghdisi, A.R., & Ghayor Baghbani, M. (2025) Identifying Key Drivers of Business Strategy among Technology Entrepreneurs in the Circular Economy. *Green Development Management Studies*, 4(3), 31-46. <https://doi.org/10.22077/jgdms.2025.8129.1200>





## شناسایی عوامل مؤثر بر استراتژی تجاری نوآفرین‌های (استارت‌آپ‌ها) فناوری در بستر اقتصاد چرخه‌ای

سیده سمیه قربی<sup>۱</sup>، حسین رحمان سرشت<sup>۲</sup>، علیرضا مقدسی<sup>۳\*</sup>، سیدمرتضی غیور باغبانی<sup>۴</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری سیاست‌گذاری بازرگانی، دانشگاه بین‌المللی امام رضا (ع)، مشهد، ایران

<sup>۲</sup> استاد گروه مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

<sup>۳</sup> استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری، دانشگاه بین‌المللی امام رضا (ع)، مشهد، ایران

<sup>۴</sup> استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری، دانشگاه بین‌المللی امام رضا (ع)، مشهد، ایران

\* ایمیل نویسنده مسئول: [Alireza.moghadasi@imamreza.ac.ir](mailto:Alireza.moghadasi@imamreza.ac.ir)

### چکیده

### واژگان کلیدی:

تحقیق حاضر با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت استراتژی تجاری نوآفرین‌های فناوری اطلاعات انجام گرفته است. شرکت‌هایی که سهم قابل توجهی در ایجاد نوآوری، اشتغال و توسعه اقتصاد چرخه‌ای ایران دارند. این تحقیق از نظر هدف اکتشافی و به لحاظ روش کیفی است. استراتژی تحقیق رویکرد استقرایی عمومی و تحلیل داده‌ها با روش تحلیل مضمون انجام شده است. جامعه آماری تحقیق شامل خبرگان، مدیران، اساتید حوزه طراحی راهبرد کسب‌وکار و فعالان صنعت فناوری اطلاعات در زیست‌بوم نوآوری ایران هستند. نمونه تحقیق شامل ۱۵ نفر از خبرگان، مدیران و اساتید حوزه طراحی راهبرد و فناوری اطلاعات هستند که به روش هدفمند انتخاب شدند. از ابزار مصاحبه‌های نیمه‌ساختمند عمیق برای گردآوری داده‌ها استفاده شده است. تجزیه و تحلیل یافته‌های تحقیق منجر به شناسایی ۵۱ مضمون و ۴ بعد اصلی مربوط به موفقیت استراتژی نوآفرین‌های فناوری اطلاعات شده است. نتیجه اصلی تحقیق نشان می‌دهد ۴ بعد اصلی در موفقیت استراتژی تجاری نوآفرین‌های فناوری اطلاعات در ایران نقش دارند که شامل: عوامل مربوط به استراتژی، عوامل مربوط به بازاریابی، عوامل سازمانی و محیطی هستند به طوری که بیشترین بعد مؤثر بر موفقیت استراتژی‌های تجاری نوآفرین‌های فناوری اطلاعات در ایران، عوامل مربوط به استراتژی است. بر اساس یافته‌ها، ابعاد استراتژی با بیشترین تکرار، مهمترین بعد مدل، مورد توجه افراد مصاحبه شده قرار گرفته است. چابکی استراتژی، جذب سرمایه و ارزش‌آفرینی مهم‌ترین مؤلفه‌های بعد استراتژی کسب‌وکار در این مدل هستند. ابعاد بازاریابی یکی دیگر از ابعاد مهم است. این بعد شامل مولفه‌های نیازسنجی، توسعه محصول، توسعه بازار، ارتباط با مشتری، دیجیتال مارکتینگ هستند. عوامل مرتبط با ابعاد سازمانی، بعد مورد توجه دیگری است که شامل مولفه‌های چابکی ساختار سازمانی، یکپارچگی ساختار سازمانی، تحقیق و توسعه، مصرف بهینه منابع، تخصیص و بهینه بودجه هستند. ابعاد محیطی آخرین بعد مورد تأکید است که شامل رصد بازار، محیط‌گرایی خرد و کلان، پایش محیطی، توجه به پیشرفت فناوری، رصد فناوری‌های جدید، تحلیل رقبای ملی هستند.

استراتژی تجاری، استراتژی کسب‌وکار استارت‌آپ‌ها، استارت‌آپ، شرکت‌های نوآفرین، اقتصاد چرخه‌ای

### تاریخ دریافت:

۱۷ مهر ۱۴۰۳

### تاریخ بازنگری:

۹ دی ۱۴۰۳

### تاریخ پذیرش:

۱۸ بهمن ۱۴۰۳



## مقدمه

امروزه فناوری موجب رشد و نوآوری در کسب و کارها شده است. در گذشته جریان نوآوری مربوط به نوآوری در منابع درون سازمان و تلاش برای تجاری سازی آن بود. اما اکنون با پیشرفت های اساسی در فناوری، فقط توجه به منابع درون سازمانی کافی نیست. زیرا افزایش شرکت های نوآفرین فناوری موجب رقابتی شدن بازار مربوط به محصولات آنها شده است به طوری که براحتی نمی توان نوآوری را به محصول تجاری سازی شده قابل رقابت در بازار تبدیل کرد (رحمان سرشت و قربی، ۱۴۰۰). از سوی دیگر در فضای رقابتی شرکت هایی موفق هستند که ضمن نوآوری استراتژی مناسب برای حضور در بازار داشته باشند. اما بنظر می رسد برخی استراتژی ها از کارایی چندانی مناسبی در عمل برخوردار نیستند (اکیف<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). بعلاوه، پیاده سازی استراتژی قابل قبولی را به همراه ندارند. براساس بررسی استراتژی های کسب و کار و مکاتب طراحی استراتژی، بنظر نمی رسد که هیچ یک به تنهایی مناسب طراحی استراتژی کسب و کار برای نوآفرین ها باشند. زیرا یکی از ویژگی های بارز آنها سطح بالایی از وابستگی به فناوری و نوآوری است. به طوری که اغلب شرکت های فعال بر نوع خاصی از فناوری متمرکز هستند. منطقی است که استراتژی کسب و کار چیزی متفاوت تر و پیچیده تر از دیدگاه مکاتب و صاحب نظران پیشین است (رجائی و همکاران، ۱۴۰۱؛ توماس و ادیو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). بنابراین نیاز به شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت استراتژی کسب و کار شرکت های نوآفرین فناوری اطلاعات احساس می شود.

البته بنظر می آید با افزایش تعداد شرکت های نوآفرین نیاز به شناسایی استراتژی کمتر و کمتر وجود دارد. اما توجه به این نکته حایز اهمیت است که این شرکت ها نیز در مسیر رشد خود به استراتژی احتیاج پیدا می کنند بنابراین می توان مدعی شد که نیاز به شناسایی استراتژی برای چنین کسب و کارهایی کماکان به قوت خود باقی است. اکنون بیش از ۷ هزار نوآفرین دانش بنیان در کشور وجود دارد که سهم ۶۰ درصدی در اقتصاد کشور دارند. این شرکت ها در صورت داشتن استراتژی تجاری مناسب برای حضور و ادامه فعالیت می توانند به موفقیت دست یابند (فنگ و وانگ<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱). به این ترتیب شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت استراتژی تجاری نوآفرین ها به گونه ای که مناسب آنها باشد لازم و ضروری است.

در چند دهه گذشته بواسطه گسست محیطی، افزایش پیچیدگی و پویایی، چرخه عمر کالا و فناوری بکار رفته کوتاه تر شده است. شرکت هایی قادر به بقا هستند که دائم مشغول نوآوری باشند (فلیکس<sup>۴</sup>، ۲۰۲۲). از سوی دیگر تعداد شرکت های نوآفرین رو به افزایش است. ضمن اینکه آنها سهم زیادی در عرضه نوآوری های جدید به بازار به عهده دارند. شرکت هایی که در ادامه مسیر رشد خود به استراتژی تجاری نیاز دارند. بنابراین اگر یک عامل کلیدی موفقیت را نوآور بودن بدانیم بنظر نمی رسد بدون شناسایی استراتژی های تجاری مناسب نوآفرین ها، بتوان شاهد موفقیت آنها شد. زیرا پیروی از استراتژی های تجاری مرسوم و سنتی که اغلب در بازه زمانی انقلاب های صنعتی دوم و سوم مطرح شده اند، زمانی که جریان های نوآوری و مدل های اقتصاد چرخه ای به شیوه امروزی مطرح نبوده است، مناسب فضای تجاری کنونی نیست (اسکندری ثانی و سفالگر، ۱۴۰۱؛ دلورما و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹). توجه به این مقتضیات مسئله ای جدی است. تحقیق حاضر با توجه به شکاف نظری و عملی در مورد شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت استراتژی تجاری نوآفرین ها، در جستجوی پاسخ به این سوال است که چارچوب عوامل مؤثر بر موفقیت استراتژی تجاری شرکت های نوآفرین چیست؟ این چارچوب چه ابعاد و مولفه هایی دارد؟

در یونان باستان، استراتژی به معنای برنامه ریزی برای نابودی دشمن است. همزمان با تحولات پس از جنگ دوم جهانی از نظر افزایش رقابت، به دلیل وسعت یافتن تغییرات بازار و سرعت رو به رشد کاربرد علم و فناوری، مفهوم استراتژی به طور جدی وارد حوزه

<sup>1</sup> O'Keefe

<sup>2</sup> Thomas & Autio

<sup>3</sup> Feng & et al

<sup>4</sup> Felix

<sup>5</sup> Delorme & et al



تجاری شد و مورد استقبال علمای مدیریت قرار گرفت. صاحب‌نظران مختلف تعاریف متفاوتی از استراتژی ارائه داده‌اند. برخی آن را به‌صورت الگو، قانونی برای تصمیم‌گیری و تعیین هدف بلندمدت و کلان یک کسب‌وکار و اتخاذ دوره‌های اقدام و تخصیص منابع لازم برای دستیابی به اهداف در نظر می‌گیرد (کردنائیج، ۱۴۰۰؛ ریتسون، ۱، ۲۰۱۹؛ خداداد حسینی و عزیزی، ۱۳۹۶). استراتژی عامل مهمی است که می‌توان از آن برای تقویت و بهبود سازمان استفاده کرد. می‌تواند مزیت‌های رقابتی مهم‌تر از بازار خارجی ایجاد کند که توسعه تجاری پایدار را تحقق بخشد، به‌طوری‌که بقا سازمان به بهترین شکل ایجاد شود (عبدل ویس و همکاران، ۲، ۲۰۲۰).

از ابتدای قرن بیستم استراتژی تجاری مورد توجه محققان مدیریت قرار گرفته است. استراتژی تجاری یا راهبرد کسب‌وکار یک راهبرد در سطح شرکت است که بر نحوه رقابت شرکت در یک بخش مشخص یا بخشی از بازار تمرکز دارد. در واقع بخشی از هویت شرکت است زیرا شامل تصمیم‌گیری در مورد بخش بازار، نوع محصول، خدمت و تعیین موضع آنها و شیوه رقابت است. در سطح کسب‌وکار سازمان می‌تواند استراتژی‌های متنوع و متفاوتی را به کار بگیرد (ریتسون، ۲۰۱۹؛ وقفی و نیلوفری، ۱۴۰۰). عمده‌ترین دلیل توجه به این موضوع، یافتن پاسخی برای این پرسش است که چرا برخی از شرکت‌ها در سطح پایدار از سایر شرکت‌ها بهتر عمل می‌کنند. در نتیجه، دسته‌بندی‌های مختلفی برای طراحی استراتژی تجاری در نظر گرفته‌شد. در یک دسته‌بندی، طراحی استراتژی به‌صورت مکتب‌های نه‌گانه طراحی، طرح‌ریزی، جانمایی، کارآفرینانه، شناختی، یادگیری، قدرت، فرهنگی و گزینش طبیعی دسته‌بندی می‌شود. علاوه بر مکتب‌های نه‌گانه، دسته‌بندی‌های مختلفی نیز ارائه شده که معروف‌ترین آنها سنخ‌شناسی‌های مربوط به استراتژی تجاری هستند (اکیف، ۳، ۲۰۱۲؛ الفت و همکاران، ۱۳۹۰). در جدول ۱ به معروف‌ترین آنها اشاره می‌شود.

**جدول ۱- معروف‌ترین سنخ‌شناسی‌های مربوط به استراتژی تجاری (اقتباس از الفت و همکاران، ۱۳۹۰)**

سنخ‌شناسی	راهبرد ارائه شده	طبقه‌بندی متغیرها
انسوف (۱۹۶۵)	نفوذ در بازار- توسعه محصول - توسعه بازار- تنوع	رشد براساس محصول / بازار موجود و جدید
مایلز و اسنو <sup>۴</sup> (۱۹۷۸)	پیشگامی- تحلیلیگری- تدافعی- انفعالی	الگوهای سازگاری
پورتر <sup>۵</sup> (۱۹۸۰)	رهبری در ارزان فروشی- متمایزسازی- کاوگزینی	محدوده و قدرت استراتژیک
مایلز (۱۹۸۸)	نوآوران- بازارپایان- رهبری در ارزان فروشی- کاوگزینی	تمرکز تجاری- صرفه‌جویی دارایی- شدت دارایی
مینتزبرگ <sup>۶</sup> (۱۹۸۸)	متمایزسازی در قیمت- در خدمات پشتیبانی- در کیفیت- در طراحی- عدم متمایزسازی	تمایز و قلمرو

با گذشت زمان اثر مخرب انقلاب دوم صنعتی مانند از خود بیگانه شدن انسان‌ها، انعطاف‌ناپذیر بودن شیوه تولید و کاهش بهره‌وری موجب رکود سرمایه و افزایش هزینه تولید شد. از سوی دیگر بدلیل تغییرات اقتصادی و اجتماعی در دهه ۶۰ و ۷۰ میلادی و ظهور انقلاب سوم صنعتی (نادمی و دالوندی، ۱۴۰۳؛ نورائی، ۱۳۹۸؛ کایمب، ۲۰۱۹) توجه شرکت‌ها به استفاده بهینه منابع و توجه به بازار معطوف شد. در نتیجه استراتژی‌هایی برای موفقیت در بازار پیشنهاد شدند. از مدل‌های مطرح در دهه ۸۰ میلادی می‌توان به مدل

<sup>1</sup> Ritson

<sup>2</sup> Abdulwase & et al

<sup>3</sup> Michael

<sup>4</sup> Miles & Snow

<sup>5</sup> Porter

<sup>6</sup> Mintzberg



پنج نیروی رقابتی در صنایع، زنجیره ارزش داخلی و استراتژی‌های ژنریک مابکل پورتر اشاره کرد. به علاوه، ماتریس گروه مشاوران بوستون نقش مؤثری در توسعه آن به عهده داشت. در دهه ۱۹۹۰ مدل‌هایی با تمرکز بر محیط داخلی و توانمندی محوری<sup>۱</sup> معرفی شد (ریتسون، ۲۰۱۹). در این دهه فضای تجاری متأثر از وقوع انقلاب سوم صنعتی و رشد فناوری به کسب‌وکارهای نوآفرین کوچک روی آورد. شرکت‌هایی که تأثیر عمیقی بر اقتصاد و عرضه محصولات جدید و نوآور به بازار دارند (کلوتینز و همکاران، ۲۰۱۸). ظهور و شکوفایی نوآفرین‌ها و تغییرات فناوری موجب تغییر نگرش نسبت به استراتژی‌های تجاری شد. به طوری که مدل‌های استراتژی تجاری در قرن بیست‌ویکم به تسهیم هوش تجاری (گیلیان<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲)، نوآوری و استراتژی‌های باز (مک کلیم<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲) و تسهیم‌دانش (رزاق و همکاران، ۲۰۱۶) تأکید دارند. سانتی‌بان و مائوریسیو<sup>۴</sup> (۲۰۱۷) معتقدند عوامل سازمانی، فردی و بیرونی در موفقیت استراتژی تجاری نوآفرین‌ها مؤثر هستند. پژوهش‌هایی که به استراتژی شرکت‌های نوآفرین دانش‌بنیان فناوری اطلاعات پرداخته‌اند به دو گروه داخلی و خارجی تقسیم می‌شوند. نتایج بررسی‌های سوابق داخلی در جدول ۲ ارائه شده‌است.

### جدول ۲- نتایج بررسی‌های سوابق داخلی در زمینه استراتژی تجاری و نوآفرین

ویژگی‌های روش‌شناسی	ویژگی برجسته	محقق / سال پژوهش	نام پژوهش
کمی / تحلیل سلسله‌مراتبی	تأکید بر نوآوری بسته	خالقی و پورزرنندی (۱۴۰۰)	شناسایی و رتبه‌بندی چالش‌های هم‌راستایی کسب‌وکار و فناوری اطلاعات: راهکاری برای همسویی استراتژیک (مطالعه موردی: شرکت فولاد جنوب)
کیفی / تحلیل سلسله‌مراتبی	شناسایی ابعاد مهم موفقیت دانش‌بنیان‌ها	کشاوری و همکاران (۱۴۰۰)	ارزیابی عوامل موفقیت شرکت‌های دانش‌بنیان پارک علم و فناوری فارس با رویکرد الگوسازی معادلات ساختاری
کیفی / تحلیل محتوا	شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های استراتژی کسب‌وکار	زنگیان و همکاران (۱۴۰۰)	شناسایی ابعاد استراتژی کسب‌وکار دیجیتال جهت ورود به بازارهای بین‌المللی
کیفی / بنیادی / داده‌بنیاد	ضرورت داشتن الگوی راهبردی برای بانک‌ها	عادلخانی و کاشانی (۱۳۹۸)	طراحی و تدوین استراتژی‌های راهبردی و بازاریابی بانک سپه با نگاه به آینده
کیفی / مطالعه موردی	ایجاد کارت امتیازی متوازن خلاقانه	صفری و همکاران (۱۳۹۵)	تدوین استراتژی‌های رقابتی با استفاده ترکیبی از استراتژی جودونی و استراتژی اقیانوس آبی در چارچوب کارت امتیازی متوازن

در هیچ یک از پژوهش‌ها استراتژی تجاری شرکت‌های نوآفرین، اقتصاد سبز و اقتصاد چرخه‌ای مورد بررسی قرار نگرفته‌است. در اغلب پژوهش‌ها بخشی کوچک از استراتژی تجاری مورد بررسی قرار گرفته است. به طوری که محدوده واقعی این مفهوم مشخص نشده است. اغلب پژوهش‌ها نگاهی مقطعی به استراتژی تجاری دارند. نتایج بررسی سوابق خارجی در جدول ۳ ارائه شده‌است.

<sup>1</sup> Core competence

<sup>2</sup> Gaitan

<sup>3</sup> McClain

<sup>4</sup> Santisteban & Mauricio



### جدول ۳- نتایج بررسی سوابق خارجی در زمینه استراتژی تجاری و نوآفرین

نام پژوهش	محقق / سال پژوهش	ویژگی برجسته	ویژگی‌های روش شناسی
ترویج کسب‌وکار دانشجویی: بازتابی در مورد برنامه نوآفرینی دانشگاهی	میسون و همکاران (۲۰۲۲)	تأکید بر نقش دانشگاه بر ارتقای شرکت‌های نوآفرین دانشجویی	کیفی / مطالعه موردی
نقش استراتژی کسب‌وکار در ایجاد مزیت رقابتی در سازمان	عبدلویس و همکاران (۲۰۲۰)	تأکید بر نقش استراتژی کسب‌وکار در سازمان	مروری
مدل و راهبرد کسب‌وکار سکو (پلتفرم)	کیم <sup>۱</sup> (۲۰۱۵)	تأکید بر حضور در پلتفرم‌ها	کیفی / مطالعه موردی چندگانه
بکارگیری مدل‌های استراتژی تجاری در سازمان‌ها	لوپز و فرنچ <sup>۲</sup> (۲۰۱۴)	پیاپی‌سازی مفهوم نمونه‌سازی در زمینه تطبیق نرم‌افزارهای منبع باز	توصیفی / مروری

به‌طور خلاصه انتقادهای وارد شده به سوابق خارجی، عدم استفاده از روش‌شناسی‌های علمی دقیق‌تر در مطالعه موضوع است. برخی فقط به مرور نظام‌مند یا مطالعه بر روی گروهی خاص و نگاه تک بعدی به نوآفرین‌ها یا استراتژی پرداخته‌اند. برخی از آنها نمی‌توانند به پرسش‌های پژوهش پاسخ دهند. به‌عبارت بهتر گاهی به تئوری‌های علمی تأکید کرده‌اند و گاهی به بسترهای ایجاد نوآوری تأکید داشته‌اند.

#### مواد و روش‌ها

تحقیق حاضر تحقیق کاربردی، به‌لحاظ فلسفه تحقیق تفسیری و از نظر ماهیت داده‌ها کیفی با رویکرد استقرایی است. برای اجرای بخش کیفی، استراتژی‌های مختلفی مانند مطالعه‌موردی، پدیدارشناسی، قوم‌نگاری، رویکرد استقرایی عمومی وجود دارد. در جدول ۴ مشخصات برخی از استراتژی‌های تحقیق کیفی که نامزد انتخاب در تحقیق بوده، بیان شده‌است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

<sup>1</sup> Kim

<sup>2</sup> López Cuesta & et al



## جدول ۴- مقایسه استراتژی‌های تحقیق کیفی (اقتباس از توماس، ۲۰۰۶)

پدیدار شناسی <sup>۴</sup>	تحلیل گفتمان <sup>۲</sup>	داده‌بنیاد <sup>۳</sup>	رویکرد استقرایی عمومی <sup>۱</sup>	استراتژی حوزه بررسی
جستجوی معنای پنهان که در طی تجربه زیسته افرا تجربه‌گر وجود دارد به طوری که احساس و درک تجربه‌گر از تجربه را منتقل کند.	حساسیت ویژه نسبت به متن به عنوان یک فعالیت اجتماعی، استدلالی و یا نظری	ایجاد یا کشف نظریه با استفاده از کدهای باز و محوری	معنای اصلی آنچه در متن وجود دارد و به اهداف تحقیق مربوط است چیست؟	سوال و استراتژی تحلیل
توضیحات مربوط به تجربه زیسته تجربه‌گر	معناهای چندگانه یا زبان‌های شناسایی شده و توصیف شده	یک نظریه که شامل مضمون‌ها (تم‌ها) یا دسته‌بندی‌های مربوط به آن است.	مضمون (تم) یا دسته‌بندی‌هایی که بیشترین ارتباط را با اهداف مشخص شده تحقیق دارند.	نتیجه تحلیل
یک داستان منسجم یا روایتی درباره تجربه زیسته	توصیف معناهای چندگانه در متن	توصیف نظریه که شامل مضمون‌های (تم‌های) اصلی است.	توصیف مهمترین مضمون‌ها (تم‌ها)	ارائه یافته‌ها

با توجه به هدف تحقیق استراتژی رویکرد استقرایی عمومی بیشترین تناسب را با هدف تحقیق دارد. مشارکت‌کنندگان در تحقیق شامل ۱۵ نفر از بنیان‌گذاران شرکت‌های نوآفرین (۴ نفر)، استادان دانشگاه (۴ نفر)، استراتژیست کسب‌وکار (۳ نفر) و مدیران ارشد نوآفرین‌های فناوری اطلاعات (۴ نفر) هستند که به روش هدفمند انتخاب شدند. فرایند اجرای تحقیق در خلال مصاحبه با نفر پانزدهم به اشباع نظری رسید و نیازی به انجام مصاحبه با نفر شانزدهم ضرورت پیدا نکرد. به صورت میانگین زمان هر مصاحبه ۶۰ دقیقه به طول انجامید. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیم‌ساختمند و روش تجزیه و تحلیل داده‌ها، روش تحلیل مضمون است. بمنظور تعیین روایی از معیارهای سنجش روایی و پایایی که توسط کرسول<sup>۵</sup> معرفی شده‌است استفاده می‌شود. بر این اساس معیار روایی سه‌سویه‌سازی<sup>۶</sup>، معیار روایی بررسی اعضا<sup>۷</sup> و معیار روایی حسابرسی<sup>۸</sup> استفاده می‌شود. از روش پایایی بین دو کدگذار برای سنجش پایایی مصاحبه‌های تحقیق استفاده شده‌است. مصاحبه‌ها توسط محقق و همکار کدگذاری و درصد توافق بر طبق فرمول زیر به دست آمد.

درصد توافق درون گروهی = تعداد توافقات به دست آمده  $\times 2$  / تعداد کل کدها  $\times 100$   
 در بیشتر تحقیق‌ها پایایی بین ۸۰ تا ۱۰۰ قابل قبول است (نیاماکا و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۲۰) که در تحقیق حاضر ۰/۸ است.

<sup>1</sup> General Inductive Approach

<sup>2</sup> Grounded Theory

<sup>3</sup> Discourse Analysis

<sup>4</sup> Phenomenology

<sup>5</sup> Craswell

<sup>6</sup> Triangulation

<sup>7</sup> Member checking

<sup>8</sup> Auditing

<sup>9</sup> Nyamaka & et al



## یافته‌های تحقیق

در مصاحبه‌ها سعی شد با رعایت اخلاق حرفه‌ای ابتدا پرسش کلی و در ادامه پرسش‌های جزئی‌تر پرسیده شود. پایان فرایند تحلیل مضمون‌ها و مقوله‌ها منجر به استخراج ۴ مقوله اصلی، ۶۵ مضمون و ۱۱۸ کد اولیه شد که در جدول ۵ برخی از نقل قول‌ها، مفهوم‌ها و مربوط به ابعاد بازاریابی آمده است.

### جدول ۵- نمونه‌ای از مضمون‌های مستخرج از متن مصاحبه‌ها

شناسه	مضمون پایه	متن مصاحبه	شناسه مصاحبه شونده
B1	توجه به تغییرات محیط	هنگام تدوین استراتژی توجه به عوامل تهدید بازار، اقتصادی، جریانات محیطی داشته باشند. تمرکز بر منابع انسانی خلاق مهم هست. هنگام تدوین همه خدمات و فرایندهای رقبا رو در فهرست و مقایسه کردم با شرکت خودمان و مراحل رو رصد کردم و دیدم که مراحل ما طولانی بود و شرکت رقیب خلاقیت داشت. مثلاً وقتی نت ضعیف هست مشتری مطلع میشه. زمان‌سنجی خدمات رقبا و محصولات خودمون برای بررسی مزیت رقابتی انجام دادم. برای بررسی مزیت رقابتی لیست شرکت‌ها رو در می‌آوردم، ساختار سازمانی، ترکیب منابع انسانی، تمرکز بر تحلیل و تحقیقات بازار، بیانیه مأموریت شرکت‌ها مشخص می‌کند که ما بدانیم آنها احتمالاً در آینده می‌خواهند در چه جایگاهی در بازار قرار بگیرند.	B
B2	توجه به رقبا		
B3	بررسی هدف گذاری کلان رقبا		
O1	متخصص بودن	آشنایی با فناوری روز و جدید مهم است. دانش عمیقی در حوزه کاربرد پذیر کردن فناوری داشته باشند. استفاده از نوآوری و ابزارهای نوآوری و فرایندهای نوآوری جز عوامل موفقیت آنها است. در آی تی فعالیت‌هایی که الان داره انجام میشه تعریف فناوری و نوآوری نیست. نیازها و ظرفیت‌های بازار بلوغ حضور بلاکچین رو نداره و خیلی از شرکت‌ها هم بلوغ استفاده از آن را ندارند. بریم سراغ شرکت‌های بزرگ که می‌توانند فناوری را برای بقیه قابل استفاده کنند. اما بعضی از تکنولوژی استفاده می‌کنند که کاربرد پذیر باشن. بعضی دیگر هم تکنولوژی جدید و هم روش استفاده جدید هست.	O
O2	آگاهی از پیشرفت فناوری		
O3	توانایی قابل استفاده کردن فناوری برای مردم		
G13	کمک کردن برگزاری رویداد به اشتراک دانش	برخی شرکت‌ها مدل اشتراک دانش آنها به این صورت است که با برگزاری رویدادهایی برای سایر شرکت‌ها به آنها کمک می‌کنند تا ضمن معرفی محصول نیروی متخصص خوبی را برای خود فراهم کنند. فعلاً مدل برنامه‌ریزی استراتژیک ما مدل استارت آپ هست یعنی با نیاز سنجی بازار و بررسی و اصلاح و بررسی. در واقع برنامه‌ای انعطاف پذیر داریم. توسعه بازار را مدنظر داریم.	G
G15	استراتژی استارت آپ		
G16	توجه به نیاز بازار		

سپس مقوله‌های که بار معنایی و مفهوم یکسانی دارند ذیل یک مقوله انتزاعی و کلی‌تر قرار می‌گیرند.

### جدول ۴- مضمون‌ها و ابعاد به دست آمده

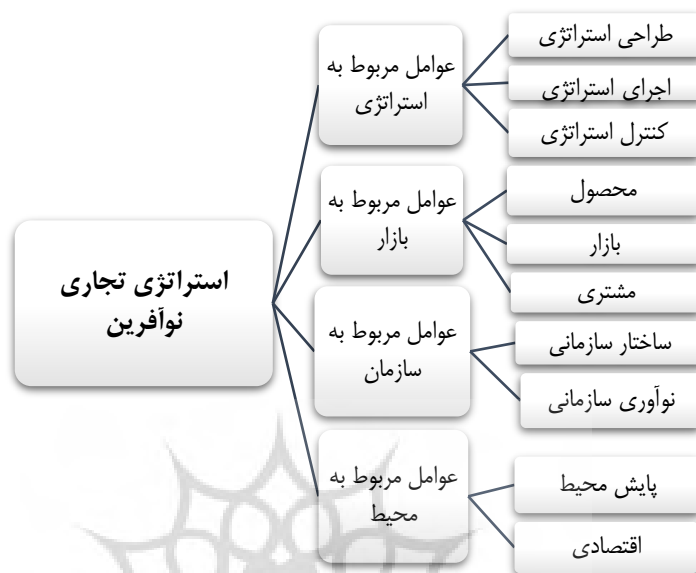
مضمون	مفهوم	فراوانی
ابعاد استراتژی	چابکی استراتژی	۵
	استراتژی جذب سرمایه	۵
	ارزش آفرینی	۳
	استراتژی غلطان	۲
	مزیت رقابتی	۲
	استراتژی رقابتی محصول	۲
	تخصص گرایی	۲
	آینده پژوهی	۲
	تاکتیک محوری	۱



مضمون	مفهوم	فراوانی
	خلق ارزش	۱
	استراتژی خلاقانه	۱
	واقع‌بینی استراتژیک	۱
	توجه به زمان معرفی محصول به بازار	۱
	کنترل استراتژی	۱
	پویایی	۱
	سناریونگاری	۱
	جانمایی	۱
	نیازسنجی	۴
	توسعه محصول	۴
	توسعه بازار	۳
	ارتباط با مشتری	۲
	دیجیتال مارکتینگ	۲
	معرفی محصول	۱
	برندسازی	۱
ابعاد بازاریابی	تجاری سازی محصول	۱
	تفکر بازاریابی	۱
	نوآوری محصول	۱
	مشتری مداری	۱
	تحقیقات بازار	۱
	توسعه جغرافیایی	۱
	ساختن تقاضا برای مشتری	۱
	توجه به نیاز پنهان مشتری	۱
	چابکی ساختار سازمانی	۲
	یکپارچگی ساختار سازمانی	۲
	تحقیق و توسعه	۲
	مصرف بهینه منابع	۱
ابعاد سازمانی	تخصیص و تامین بهینه بودجه	۱
	چابکی فرایند سازمانی	۱
	سرمایه‌گذاری هوشمندانه	۱
	تناسب استراتژی با نوع فعالیت	۱
	پویایی ساختار سازمانی	۱
	فرایندهای نوآوری سازمانی	۱
	رصد بازار	۳
	محیط‌گرایی خرد و کلان	۲
	پایش محیطی	۱
	توجه به پیشرفت فناوری	۱
ابعاد محیطی	رصد فناوری‌های جدید	۱
	تحلیل رقابتی ملی و جهانی	۱
	رصد رقبا	۱
	توجه به عوامل محیطی	۱
	توجه به مسئولیت اجتماعی	۱



در این تحقیق محقق نسبت به داده‌ها تحلیل نظری از پیش تعیین شده‌ای ندارد و بر این اساس مضمون‌های به‌دست آمده از متن پیاده شده مصاحبه‌ها پیرامون پنج بعد شکل گرفته است که در جدول شماره ۳ مشاهده می‌شود. در نتیجه عوامل مؤثر بر موفقیت استراتژی تجاری نوآفرین‌های فناوری اطلاعات در بستر اقتصاد چرخه‌ای به صورت شکل ۱ است.



شکل ۱- عوامل مؤثر بر استراتژی تجاری نوآفرین‌های فناوری در بستر اقتصاد چرخه‌ای

## بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به اینکه نوآفرین‌ها نقشی قابل توجه در اقتصاد کنونی دارند. تلاش در جهت تقویت نوآفرین‌ها تا بتوانند به مرحله بلوغ رسیده و جریان درآمدی مؤثری در اقتصاد چرخه‌ای داشته باشند مستلزم توجه به عواملی است که باعث موفقیت آنها در عرصه کسب‌وکار می‌شود. بنیان‌گذاران و مدیران ارشد شرکت‌های نوآفرین باید باور داشته باشند فقط صرف تولید یک محصول جدید نمی‌تواند در بازار به فعالیت خود ادامه دهند. بنابراین باید علاوه بر دانش تخصصی در زمینه مربوط، به دنبال یادگیری و بهره‌برداری از مهارت‌ها و منش‌های تجاری مناسب یا به عبارت ساده‌تر رفتار و استراتژی تجاری مناسب بازار باشند. زیرا شرط استمرار فعالیت آنها در سودآوری و برقراری جریان نقدی مناسب در مقایسه با رقبا است. در یافته‌های تحقیق به مهم‌ترین ابعاد موفقیت استراتژی تجاری شرکت‌های نوآفرین اشاره شده‌است. بر اساس یافته‌ها، عوامل مربوط به استراتژی با بیشترین تکرار، مهم‌ترین بعد مدل، مورد توجه از نظر افراد مصاحبه شده‌است. این بخش از یافته‌ها با نتایج تحقیق زنگیان (۱۴۰۰) و کیم (۲۰۱۶) هم‌سو است. این یافته نشان می‌دهد استراتژی کسب‌وکار و عوامل تشکیل دهنده از آنجائیکه چابکی استراتژی، جذب سرمایه و ارزش آفرینی از مهم‌ترین مولفه‌های استراتژی تجاری هستند لذا موفقیت شرکت‌های نوآفرین بیشتر از اینکه تابع داشتن استراتژی باشد به چابکی آن استراتژی وابسته است. چابکی به معنای کوتاه کردن فرآیندهای غیرضروری است. معمولاً این الگو از ارزش آفرینی در شرکت‌های نوآفرین عرضه‌کننده پلتفرم که همزمان در کنار مشتری به خلق ارزش می‌پردازند مورد استفاده قرار می‌گیرد. عوامل مربوط به بازاریابی بعد مهم دیگر است. زیرا زمانی نوآوری و فناوری جدید به تغییر انقلابی و به صورت محصول یا خدمت قابل توجه و کاربرپسند تبدیل می‌شود که بتواند نیاز و خواسته مشتری را به بهترین و مناسب‌ترین شیوه پاسخ دهد. این یافته با تحقیق عادلخانی و کاشانی (۱۳۹۸) هم‌سو است. می‌توان نتیجه گرفت شرکت‌های نوآفرین قبل از تدوین استراتژی به تحقیق و بررسی بیشتری در مورد نیاز، تقاضا و خواسته



مشتری در بازار نیاز دارند. عوامل مربوط به ساختار سازمانی مانند چابکی و یکپارچگی ساختار مهمترین مولفه تشکیل دهنده سازمانی هستند. در نتیجه استفاده از تیم‌ها، ساختارهای پروژه‌ای به جای استفاده از ساختارهای وظیفه‌ای و بوروکراسی بیشترین تناسب را برای ایجاد زمینه موفقیت در شرکت‌های نوآفرین به عهده دارد. این یافته با تحقیق کشاورز و همکاران (۱۴۰۰) هم سو است. تحلیل بازار ویژگی مورد تأکید از نظر شرکت‌کنندگان در مصاحبه است که مربوط به ابعاد محیطی است. بنظر می‌رسد اهمیت این امر بدلیل پویایی بسیار بالا، حساس بودن، کوتاه بودن چرخه عمر نوآوری‌ها و روند افزایشی در تعداد شرکت‌های نوآفرین فناوری است. به طوری که تحلیل بازار هدف و به طور کلی تحلیل بازار مربوط به این حوزه با تأکید بر استفاده از ابزارهای جدید و کارآمد تحقیقات بازار می‌تواند موجب ادامه حیات شرکت‌ها شود. این یافته با تحقیق کشاورز و همکاران (۱۴۰۰) هم سو است. در جدول ۵ یافته‌ها و ویژگی‌های تحقیق حاضر با تحقیقات پیشین مقایسه می‌شود.

**جدول ۵- مقایسه یافته‌ها و ویژگی‌های تحقیق حاضر با تحقیقات پیشین**

تحقیق	سطح بررسی	روش‌شناسی	ارائه مدل	نتیجه تحقیق
خالقی و پورزرندی (۱۴۰۰)	سازمان	تحلیل سلسله مراتبی	دارد	مهمترین اولویت‌ها به ترتیب شامل: عدم ایجاد امکانات برای به انجام رساندن فعالیت‌ها، عدم حمایت و مشارکت هیئت‌مدیره، عدم وجود واحدی مجزا برای برنامه‌ریزی سازمانی گسترده، عدم وجود مهارت‌ها و تخصص‌های مناسب فناوری اطلاعات و استراتژی، عدم توجه به ارزیابی میزان آمادگی سازمان و عدم استفاده از فناوری اطلاعات برای کسب مزیت رقابتی استراتژیک هستند.
کشاورز و همکاران (۱۴۰۰)	نهادهی	تحلیل سلسله مراتبی	-	بعد سازمانی در حکم مهم‌ترین بعد شناخته و ابعاد محیطی و فردی به ترتیب در رتبه‌های دوم و سوم قرار دارند.
زنگیان و همکاران (۱۴۰۰)	سازمان	توصیفی-اکتشافی	-	مهمترین ابعاد شامل: کسب‌وکار دیجیتال، معماری دیجیتال، پویایی کسب‌وکار، مدل کسب‌وکار دیجیتال و مدیریت اطلاعات هستند.
عادلخانی و کاشانی (۱۳۹۸)	نهادهی	داده‌بنیاد	دارد	مهمترین ابعاد شامل: بانکداری الکترونیک و فناوری اطلاعات، تصویر ذهنی، نحوه و کانال ارائه خدمات، خدمات و محصولات، ساختار و فرایندهای سازمانی، وضعیت نقدینگی، مسئولیت اجتماعی، شفافیت و سلامت اداری، سرمایه انسانی، وضعیت درآمد و سودآوری، وضعیت نقدینگی، رعایت الزامات احتیاطی، نظارتی و قانونی، وضعیت سرمایه، کیفیت دارایی، تحقیق و توسعه، کیفیت مدیریت هستند.
صفری و همکاران (۱۳۹۵)	سازمان	مطالعه‌موردی	دارد	استفاده از مدل در طراحی استراتژی رقابتی بسیار مهم است.
میسون و همکاران (۲۰۲۲)	سازمان	مطالعه‌موردی	-	نقش دانشگاه بر ارتقای شرکت‌های نوآفرین دانشجویی حیاتی است.
عبدلویس و همکاران (۲۰۲۰)	سازمان	مروری	-	در سطح سازمان داشتن استراتژی کسب‌وکار اهمیت دارد.
کیم (۲۰۱۵)	سازمان	مطالعه‌موردی چندگانه	دارد	حضور در پلتفرم‌ها برای سازمان ضروری است.
لوپز و فرنچ (۲۰۱۴)	سازمان	مروری	-	استفاده از تطبیق مدل سازمانی با استراتژی تجاری ضروری است.
تحقیق حاضر	نهادهی	تحلیل مضمون	دارد	۴ بعد استراتژی، بازاریابی، سازمانی و محیطی در استراتژی تجاری نوآفرین‌ها مؤثر هستند.



در ادامه پیشنهادهایی براساس یافته‌های تحقیق ارائه می‌شود:

از آنجائیکه عوامل مربوط به استراتژی مهمترین عامل بعد استراتژی است، به مدیران پیشنهاد می‌شود به شیوه‌های جدید جذب سرمایه و انعطاف‌پذیری حین اجرای استراتژی توجه ویژه داشته باشند.

از سوی دیگر یکی از مزیت‌های داشتن استراتژی در شرکت، هماهنگی فرایندها، روش‌ها و در نهایت سودآوری بهینه برای شرکت است. بنابراین پیشنهاد می‌شود به شکلی متوازن و هماهنگ ابعاد مؤثر در تهیه استراتژی کسب‌وکار مورد توجه طراحان و مدیران ارشد قرار گیرد.

## منابع

- اسکندری ثانی، محمد، و سفالگر، سحر (۱۴۰۱). ادغام اقتصاد سبز و چرخشی، رویکرد نوین درآمد پایدار در شهر بیرجند. *مطالعات مدیریت توسعه سبز* 1(2), 159-172. doi: 10.22077/jgmd.2023.6171.1023
- الفت، لعیا، اعرابی، سیدمحمد، امیری، مقصود، قاضی نوری، سیدسروش (۱۳۹۰). بررسی تجربی ارتباط استراتژی فناوری با استراتژی و عملکرد کسب‌وکار در صنایع الکترونیک ایران. *سیاست علم و فناوری*. ۴(۱)، ۱۹-۱. <https://sid.ir/paper/133034/fa>
- رحمان سرشت، حسین، قربی، سیده سمیه (۱۴۰۰). چگونگی توانمندسازی جهت‌گیری راهبردی برای اکوسیستم‌های نوآوری در تجارت مبتنی بر فناوری (در ایران). *نشریه تخصصی پژوهش‌های پیشرفت و تعالی*. ۴(۲). <https://civilica.com/doc/1394456/>
- رجائی، زهرا، پور، سمیرا، دهقانی، علیرضا (۱۴۰۱). بررسی تأثیر سرمایه فکری و نوآوری‌های فناورانه سبز بر مدیریت دانش کارکنان شرکت نفت خراسان جنوبی. *مطالعات مدیریت توسعه سبز* 1(1), 17-32. doi: https://doi.org/10.22077/jgmd.2022.5703.1009
- زنگیان، سمیه، ملکی مین باش رزگاه، مرتضی، فیض، داود، زارعی، عظیم (۱۴۰۱). شناسایی ابعاد راهبرد کسب و کار دیجیتال جهت ورود به بازارهای بین المللی. *مدیریت کسب‌وکارهای بین المللی*. ۵(۱). <https://doi.org/10.22034/jiba.2021.47787.1766>
- خالقی، فرامرز، محمدپور زرنندی، محمد ابراهیم (۱۴۰۰). شناسایی و رتبه بندی چالش‌های هم‌راستایی کسب‌وکار و فناوری اطلاعات: راهکاری برای همسویی استراتژیک (مطالعه موردی: شرکت فولاد جنوب). *مجله مدیریت کسب‌وکار*. ۱۳(۴۹)، ۲۴۲-۲۶۰. <https://doi.org/10.22034/aimj.2020.111035>
- خدادادحسینی، سید حمید، عزیزی، شهریار (۱۳۹۶). مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی: رویکردی جامع. *انتشارات صفار*، تهران.
- صفری، حسین، سادات، میر محمود، سعدآبادی، علی اصغر (۱۳۹۵). تدوین استراتژی‌های رقابتی با استفاده ترکیبی از استراتژی جودویی و استراتژی اقیانوس آبی در چارچوب کارت امتیازی متوازن. *مدیریت بازرگانی*. ۸(۳)، ۳۶۳-۶۰۷. <https://doi.org/10.22059/jibm.2016.60630>
- عادلخانی، حسین، حق شناس کاشانی، فریده (۱۳۹۹). طراحی و تدوین استراتژی‌های بازاریابی بانک سپه در صنعت بانکداری، *مجله مدیریت کسب‌وکار*. ۴۷(۱۲). [magiran.com/p2198648](http://magiran.com/p2198648)
- فرقانی، محسن، صالحی، ساسان (۱۴۰۳). بررسی تأثیر سرمایه فکری سبز بر راهبردهای کسب‌وکار سبز: نقش کلیدی ظرفیت جذب و اخلاق زیست‌محیطی. *مطالعات مدیریت توسعه سبز* 3(2), 247-269. Doi: 10.22077/jgdms.2024.7331.1087
- فرمهمینی فراهانی، صدیقه، خمسه، عباس، بیات ترک، امیر (۱۴۰۳). واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر تعیین ارزش استارت‌آپ‌ها با رویکرد ارزش‌گذاری فناوری سبز. *مطالعات مدیریت توسعه سبز* 3(1), 79-97. doi: 10.22077/jgdms.2024.7153.1067
- کردناجیح، اسدالله (۱۴۰۰). تفکر و مدیریت راهبردی، تئوری و عمل (چاپ چهارم). تهران، *انتشارات دانشگاه تربیت مدرس*.
- کشاورز، سهیلا، یعقوبی، نورمحمد، دقتی، عادل (۱۴۰۰). ارزیابی عوامل موفقیت شرکت‌های دانش‌بنیان پارک علم و فناوری فارس با رویکرد مدل‌سازی معادلات‌ساختاری. *سیاست نامه علم و فناوری*. ۱۱(۳۴)، ۵۰-۳۵. <https://sid.ir/paper/1048878/fa>



- نادمی، یونس، دلوندی، معصومه (۱۴۰۲). نقش جهانی‌شدن در رابطه بین مصرف انرژی و رشد اقتصادی. مطالعات مدیریت توسعه سبز، ۲(۱)، ۲۰-۳۵.  
doi: 10.22077/jgmd.2023.6191.1025
- نورائی، همایون (۱۳۹۸). تحلیل تطبیقی تحولات نظری و تجربی توسعه صنعتی در جهان به منظور تعیین ویژگی‌های توسعه صنعتی مطلوب. فصلنامه سیاست‌های مالی اقتصادی. ۷(۲۸). ۲۱۲-۱۷۹.  
<http://qjefep.ir/article-1-994-en.html>
- وقفی، سید حسام، نیلوفری، زهره (۱۴۰۰). تأثیر استراتژی کسب‌وکار بر عملکرد شرکت با تأکید بر نقش تعدیل‌کنندگی توانایی مدیریت. مدیریت نوآوری و راهبردهای عملیاتی. ۲(۳)، ۲۸۵-۳۰۵.  
<https://doi.org/10.22105/imos.2021.298290.1152>
- Adelkhani, H., & Haqshana Kashani, F. (2018). Designing and compiling the strategic and marketing strategies of Sepeh Bank with a view to the future. *Strategic Management Research Quarterly*, 25(75), 123–153. [In Persian]
- Autio, E., & Thomas, L. D. W. (2014). Innovation ecosystems. In P. Dodgson, D. M. Gann, & N. Phillips (Eds.), *The Oxford handbook of innovation management* (pp. 204–288). Oxford University Press.  
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199694945.013.012>
- Delorme, D., Boldrini, J. C., & Schieb-Bienfait, N. (2019). From Industry 4.0 to sustainable innovation ecosystems 4.0: What challenges for the innovation intermediaries? In *36th IASP World Conference on Science Parks and Areas of Innovation: The 4th Industrial Revolution—Areas of innovation and science parks as key boosters for a successful transition*. HAL.  
<https://hal.science/hal-03546250>
- Eskandari Sani, M., & Sofalgar, S. (2022). Integrating green and circular economy: A novel approach to sustainable income in Birjand. *Green Development Management Studies*, 1(2), 159–172.  
<https://doi.org/10.22077/jgmd.2023.6171.1023>
- Farmahini Farahani, S., Khamseh, A., & Bayat Tork, A. (2024). Analyzing the dimensions and effective components in determining the value of startups with the approach green technology valuation. *Green Development Management Studies*, 3(1), 79–97.  
<https://doi.org/10.22077/jgdms.2024.7153.1067>
- Felix, A. (2022). Open innovation strategy: A systematic literature review. *European Journal of Innovation Management*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2022-0638>
- Feng, L., Lu, J., & Wang, J. (2021). A systematic review of enterprise innovation ecosystems. *Sustainability*, 13(10), Article 5742. <https://doi.org/10.3390/su13105742>
- Forghani, M., & Salehi, S. (2024). Examining the impact of green intellectual capital on green business strategies: The key role of absorptive capacity and environmental ethics. *Green Development Management Studies*, 3(2), 247–269. <https://doi.org/10.22077/jgdms.2024.7331.1087>
- Gaitan, E. (2022). *Developing and sharing threat intelligence: Strategies for small and medium-sized businesses* [Doctoral dissertation, Capella University].
- Ghorbi, S. S., & Rahman Sarasht, H. (2022). How to empower strategic orientation for innovation ecosystems in technology-based business (in Iran). *Specialized Journal of Progress and Excellence Research*, 4(2). [In Persian]
- Kayembe, C., & Nel, D. (2019). Challenges and opportunities for education in the Fourth Industrial Revolution. *African Journal of Public Affairs*, 11(3), 79–94. <https://hdl.handle.net/10520/EJC-19605d342e>



- Keshavarz, S., Yaghoubi, N., & Deghati, A. (2021). Evaluation of success factors of knowledge-based companies of Fars' Science and Technology Park using structural equation modeling. *Science and Technology Policy Letters*, 11(1), 35–50. [In Persian]
- Khaleghi, F., & Mohammadpoor Zarandi, M. E. (2021). Identifying and ranking business and information technology alignment challenges: A strategy for strategic alignment (Case study: Southern Steel Company). *Journal of Business Management*, 13(49), 242–260. [In Persian]
- Khodadad Hosseini, S.H. & Azizi, S. (2016). *Strategic management and planning: comprehensive plans*. Safar Publishing House: Tehran. [In Persian]
- Kim, J. (2016). *The platform business model and strategy: A dynamic analysis of the value chain and platform business* [Unpublished manuscript].
- Klotins, E., Unterkalmsteiner, M., & Gorschek, T. (2023). Software engineering in start-up companies: An analysis of 88 experience reports. *arXiv*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2311.12139>
- Kordnaji, A. (2021). *Strategic thinking and management: Theory and practice* (4th ed.). Trite Modares University Press. [In Persian]
- López Cuesta, L., & Franch Gutiérrez, J. (2014). Applying business strategy models in organizations. In *Proceedings of the 7th International i Workshop 2014\** (Paper 6). Thessaloniki, Greece. <http://hdl.handle.net/2117/23567>
- Mason, C., Anderson, M., Kessl, T., & Hruskova, M. (2020). Promoting student enterprise: Reflections on a university start-up programme. *Local Economy*, 35(1), 68–79. <https://doi.org/10.1177/0269094219894907>
- McClain, N. E. (2022). *Innovative strategies that enhance competitiveness and profitability within global economies* [Doctoral dissertation, Walden University]. Walden Dissertations and Doctoral Studies, 13561. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/13561>
- Nademi, Y., & Dalvandi, M. (2023). The role of globalization in the relationship between energy consumption and economic growth. *Green Development Management Studies*, 2(1), 20–35. <https://doi.org/10.22077/jgmd.2023.6191.1025>
- Nooraie, H. (2020). Comparative analysis of the theoretical and empirical of industrial revolution in the world in order to determine the characteristics of desirable industrial development. *Journal of Industrial Management Studies*, 7(28), 179–212. [In Persian]
- O'Keefe, M. (2012). *On the classification of business strategy* [Doctoral dissertation, King's College London].
- Olfat, L., Arabi, S., Amiri, M., & Ghazinoory, S. S. (2011). An empirical investigation of linkages between technology strategy with business strategy and performance in Iran's electronics industry. *Journal of Science and Technology Policy*, 3(3), 1–19. [In Persian]
- Rajaei, Z., Pour, S., & Dehghani, A. (2022). Examining the effect of intellectual capital and green technological innovations on the knowledge management of South Khorasan Oil Company employees. *Green Development Management Studies*, 1(1), 17–32. <https://doi.org/10.22077/jgmd.2022.5703.1009>
- Razak, N. A., Pangil, F., Zin, M. L. M., Yunus, N. A. M., & Asnawi, N. H. (2016). Theories of knowledge sharing behavior in business strategy. *Procedia Economics and Finance*, 37, 545–553. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30163-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30163-0)



- Ritson, N. (2019). *Business strategy and strategic planning: A definition and definitive guide*. [Publisher not identified].
- Safari, H., Sadat, M. M., & Sadabadi, A. A. (2016). Designing competitive strategies through apply of judo strategy and blue ocean strategy in BSC model. *Journal of Business Management*, 8(3), 363–607. [In Persian]
- Santisteban, J., & Mauricio, D. (2017). Systematic literature review of critical success factors of information technology startups. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 23(2), 1–23.
- Thomas, D. R. (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American Journal of Evaluation*, 27(2), 237–246. <https://doi.org/10.1177/1098214005283748>
- Vagfi, S. H., & Nilofari, Z. (2021). The effect of business strategy on company performance with emphasis on management ability. *Innovation Management and Operational Strategies*, 2(3), 285–305. [In Persian]
- Zangian, S., Maleki MinBashRazgah, M., Feiz, D., & Zarei, A. (2022). Identifying of digital business strategy dimensions to enter international markets. *Journal of International Business Administration*, 5(1), 45–78. [In Persian]

