

طراحی الگوی توسعه قابلیت‌های پویا در کسب و کارهای نوپا (مطالعه موردی: کسب و کارهای حوزه فناوری اطلاعات)

محمود احمدپور داریانی^{1*} - طیبه عبدلی محمدآبادی²

کمال سخدری³

1. دانشیار دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران

2. دانشجوی دکترای کارآفرینی دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران

3. استادیار دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران

تاریخ دریافت: 1398/3/22

تاریخ پذیرش: 1398/6/27

چکیده

هدف از این مطالعه فهم توسعه قابلیت‌های پویا در کسب و کارهای نوپا است. روش پژوهش برحسب هدف، کاربردی و بر حسب گردآوری داده‌ها، کیفی - مطالعه موردی است. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با 15 شرکت در حوزه فناوری اطلاعات در شهر تهران، از طریق نمونه‌گیری هدفمند جمع‌آوری شد. در مرحله کدگذاری باز، 201 کد مقدماتی از تحلیل مصاحبه‌ها شناسایی شد که پس از پالایش و ادغام کدهای مشابه، 144 کد نهایی شدند. در دومین مرحله، کدگذاری محوری با استفاده از سازه‌های مدل کدگذاری محوری حول پدیده مورد بررسی انجام شد. نتایج، 4 مقوله اصلی را در توسعه قابلیت‌های پویا در کسب و کارهای نوپا شناسایی کرد. این مقولات پیشران‌های توسعه قابلیت‌های پویا می‌باشند، که شامل ویژگی‌های مدیر، ویژگی‌های کسب و کار، گرایش‌های استراتژیک و عوامل زمینه‌ای است و همه این عوامل عملکرد شرکت را بهبود می‌بخشد. این نتایج بینش‌های ارزشمندی برای مدیران و محققین در خصوص نحوه ایجاد و توسعه قابلیت‌های پویا در کسب و کارهای نوپا ایجاد می‌کند.

واژه‌های کلیدی: توسعه قابلیت‌های پویا، کسب و کارهای نوپا، کسب و کارهای حوزه IT، قابلیت‌های پویا

مقدمه

وجود فشار شدید مشخصه اقتصادهای نوظهور است و بنگاه‌ها باید قابلیت‌های پویا را برای زنده ماندن در رقابت توسعه دهند (Helfat et al., 2007). وینتر¹ (2003)، بیان می‌کند که سرعت تغییر در یک صنعت به عنوان عاملی در تصمیم‌گیری توسعه قابلیت‌های پویا عمل می‌کند. چشم انداز قابلیت‌های پویا دیدگاه توسعه یافته رویکرد منبع محور بوده و دارای مفروضات مشترکی است که به ما در درک چگونگی توسعه موجودی منابع یک سازمان در طول زمان و نحوه حفظ برتری رقابتی کمک می‌کند (Ambrosini, Bowman, 2009). توسعه قابلیت‌های پویا عوامل کلیدی برای بدست آوردن و حفظ مزیت‌های رقابتی برای ارتقا رشد شرکت است (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Teece, 2012; Zollo & Winter, 2002; Eisenhardt & Martin, 2000)

شواهد تجربی اولیه نشان می‌دهند که توسعه ی قابلیت پویا یکی از فرایندهای مهم در فرآیند خلق و تکامل کسب و کارهای نوپا است (Sapienza et al., 2006; Corner, Woo, 2012). شرکت‌هایی که با بازارها و تکنولوژی‌های در حال تغییر مواجه‌اند می‌بایست قابلیت‌های جدید را برای دوری از مشکلات توسعه دهند (Leonard, 1995). قابلیت‌های پویا در مراحل ابتدایی بنگاه‌ها تاثیر زیادی بر عملکرد نوآورانه آنها دارد و قابلیت بازاریابی و فناوری شرکت‌ها را بهبود و ارتقاء می‌بخشد (Protogerou et al., 2011). در شرکت‌های جدید و نوظهور قابلیت‌های پویا می‌تواند برای منابع بی ارزش، ارزش آور باشند و به رشد شرکت بر خلاف منابع کمیاب کمک کنند (Baker & Nelson, 2005). در این راستا کسب و کارهای نوپا می‌بایستی با منابع و قابلیت‌های ناکافی، به تغییرات در بازار بیشتر حساس شوند و لازم است قابلیت‌های پویا را برای مقابله با آنها توسعه دهند (Kwon et al., 2018).

بطور خاص تحقیقات قبلی بر قابلیت‌های پویا بر شرکت‌های بزرگ و تثبیت شده تمرکز داشته‌اند و موفق به نشان دادن توسعه قابلیت‌ها در شرکت‌های نوپا نشده‌اند (Hall & Williams, 2008; Hjalager, 2010). شرکت‌های تثبیت شده و کسب و کارهای مخاطره آمیز جدید هم در

1. Winter

ماهیت و هم در استفاده و توسعه قابلیت‌های پویا تفاوت‌های کلیدی دارند (Stam & Gibcus, 2012; Inan & Bititci, 2015; Lanza & Passarelli, 2014; بدین ترتیب، در مورد این قابلیت‌ها در شرکت‌های جوانتر (Sapienza et al., 2006) و شرکت‌های نوظهور (Newbert, 2005) کمتر پژوهش شده است.

اگر چه زمینه تحقیقاتی قابلیت‌های پویا به یکی از فعال‌ترین زمینه‌های تحقیقاتی در مدیریت استراتژیک تبدیل شده است لیکن در واقع محققین هنوز به دنبال ماهیت قابلیت‌های پویا، پیشران‌های آن یا عوامل برانگیزاننده آن، پیامدهایش و فرآیندها و روش‌های سازمانی و مدیریتی آن می‌باشند (Albert-Morant et al., 2018; Helfat & Martin, 2015). و تحقیقات تجربی بسیار زیادی لازم است تا فاکتورهای سیستماتیکی که در توسعه قابلیت‌ها موثرند را شناسایی کنند (Pisano, 2015) بنابراین پژوهش حاضر در تلاش برای دستیابی به الگوی جهت توسعه قابلیت‌های پویا در کسب و کارهای نوپا حوزه فناوری اطلاعات می‌باشد.

مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

خاستگاه دیدگاه قابلیت‌های پویا در روح¹ رقابت مبتنی بر نوآوری شومپتر (1934)، جایی که مزیت رقابتی بر مبنای تخریب خلاق منابع موجود و باز ترکیب بی بدیل قابلیت‌های عملیاتی جدید است، می‌باشد. این ایده‌ها در ادبیاتی همچون نوآوری معماری (Henderson & Clark, 1990)، شایستگی پیکره‌بندی (Henderson & Cockburn, 1994) و قابلیت‌های ترکیبی (Kogut, 1992) بیشتر توسعه یافته است.

در طی دو دهه گذشته، قابلیت‌های پویا در تحقیقات مدیریتی مورد توجه فراوانی واقع شده است. با این حال ماهیت قابلیت‌های پویا مبهم باقی مانده است (Mahringer, Renzl, 2018). قابلیت‌های پویا از طریق بازتاب قابلیت‌های تغییر، به عنوان یک پیش‌بینی غیر مستقیم از موفقیت شرکت می‌باشد (Bogodistov et al., 2017).

1. spirit

مفهوم قابلیت به مجموعه‌ای از روتین‌ها اشاره دارد (Winter, 2003). مفهوم قابلیت‌های پویا به عنوان منبع مزیت رقابتی، موجی از پژوهش‌ها را به همراه داشته است (Teece, 2007). تیس و همکاران (1997) اولین بار مفهوم قابلیت‌های پویا را بکار بردند، آنها قابلیت‌های پویا را تلاش مدیران سازمان برای تغییر، یکپارچه‌سازی و بازآفرینی مهارت‌ها، منابع و شایستگی‌های درونی و بیرونی سازمان می‌دانند که برای تعامل با محیط‌های در حال تغییر مورد نیاز است و شرکت‌ها قابلیت‌ها را برای برخورد و مقابله با تغییرات توسعه می‌دهند.

توسعه قابلیت‌ها بوسیله اساس موجودی قابلیت‌های شرکت محدود می‌شود و توسعه قابلیت‌ها بوسیله موقعیت فعلی بازار و سابقه مسیر وابسته شکل می‌گیرند. توسعه قابلیت‌های پویای نسبتاً قوی‌ای در سه حوزه (درک، تصرف و پیکربندی دوباره)¹ به منظور به دست آوردن مزیت رقابتی در بازار و ایجاد جایگاه بازار لازم است (Karagouni & Kalesi, 2011). و حضور مشترک قابلیت‌های پویای قوی، منابع VRIN² و استراتژی خوب برای موفقیت درازمدت مالی شرکت ضروری و لازم است (Teece, 2014).

شرکت‌های نوپا در این پژوهش بر اساس تعریف دیده بان جهانی کارآفرینی (2015)، بیش از 42 ماه عمر ندارند. یک کسب و کار نوپای موفق، قابلیت رشد بیشتری نسبت به یک شرکت بالغ دارد، یعنی می‌تواند با سرمایه‌ای کمتر، نیروی کار یا زمینه رشد بیشتری نسبت به شرکت‌های قدیمی داشته باشد (Blank, 2013). برای اینکه مالکین کسب و کارهای نوپا بر محدودیت‌ها و مسیرهای وابسته به منابع موجود فائق آیند، لازم است که هوشیار باشند و سیستم‌ها و مکانیزم‌هایی که پویاترند را توسعه دهند. که در نتیجه مسیری برای نوسازی و پیشرفت منابع را فراهم می‌سازند (Leonard, 1995).

قابلیت‌های سطح بالاتر در شرکت‌های جوان و کارآفرینانه کوچکتر به دلایل متعددی از قابلیت‌های سطح بالاتر توسعه یافته در شرکت‌های بزرگ و تثبیت شده (Danneels, 2011; Winter, 2003) متفاوت است (Busenitz & Barney 1997; Zahra, et al., 2006) اولاً،

1. Sensing, Seizing and Reconfiguration
2. Valuable, rare, inimitable, and non-substitutable

کسب و کارهای نوپا فاقد تجربیات پیشین هستند و اغلب مجبور به بداهه سازی¹ می‌شوند تا راه‌حل‌هایی را ایجاد یا راه‌اندازی کنند (Delmar & Shane, 2003)؛ دوماً، شرکت‌های کارآفرینی کوچک، منابع انباشته‌ای ندارند که زمان لازم برای برنامه‌ریزی اقدامات و یا آزمون‌های احتمالی مختلف را فراهم کنند (Renko et al., 2009) سوماً، شرکت‌های کارآفرینانه جوان معمولاً در هنگام انجام فرایندهای یادگیری و توانایی، با مشکلاتی مواجه می‌شوند، زیرا آنها قابلیت‌های کمی دارند و توانایی آنها برای توسعه قابلیت‌های جدید محدود است (Nieto & Santamaria, 2010).

عوامل متعددی بر توسعه قابلیت‌های پویا موثر می‌باشند (Eriksson, 2014). نیوس وهالر²، (2014)، پیش‌زمینه‌های قابلیت‌های پویا را در صنعت هتل داری بررسی کردند و نشان دادند که دانش قبلی و مهارت در سطح فردی و جمعی اساس توسعه قابلیت هستند. آنها همچنین نتیجه گرفتند که شرکت‌ها با داشتن کارکنان شایسته احتمال بیشتری برای درک نیاز به تغییر را دارند و از طریق پیکره‌بندی مجدد منابع به آن پاسخ می‌دهند. طبق نتایج مطالعه آنونزیو و همکاران³ (2015)، همه شرکت‌های مورد مطالعه ایشان که قابلیت‌های مرتبط با درک، تصرف و پیکره‌بندی مجدد منابع را در مرحله راه‌اندازی توسعه داده‌اند بطور عمده بر مهارت‌های کارآفرینان مبتنی هستند. در حالی که در شرکت‌های تثبیت شده بر فرآیندها و روال‌های سازمانی و توانایی تیم مدیریتی تمرکز می‌شود.

مالیک و کوتب⁴ (2009)، سه مکانیزم توسعه قابلیت شامل یادگیری سازمانی، مهندسی معکوس و انعطاف‌پذیری‌های تولید، که تاثیر قابل توجهی بر عملکرد شرکت‌های هند و پاکستان دارند را شناسایی کردند. ویلیامسون⁵ (2016) همچنین نشان داد که ایجاد ساختارها و فرآیندهای سازمانی منعطف برای شرکت‌های چینی برای ایجاد و نفوذ قابلیت پویا، کلیدی است.

1. Improvise
2. Nieves, Haller
3. Annunzio et al., 2015
4. Malik and Kotabe
5. Williamson

زنگ و همکاران¹(2016)، با بررسی دو شرکت تولیدی چینی به منظور پاسخ به چگونگی توسعه تکنولوژی رادیکالی، توسعه، مدیریت و گسترش قابلیت‌های پویا برای نوسازی اساس منابع، این پیشنهاد را داشتند که توسعه قابلیت پویا تنها نوسازی یک نوع خاص از قابلیت نیست بلکه یک متاقابلیت است برای اینکه یاد بگیرد چگونه قابلیت کلی شرکت همانند یک بسته کاملاً یکپارچه بطور مکرر نوسازی شود.

جدول 1. پژوهش‌های انجام شده در زمینه توسعه قابلیت‌های پویا

| عوامل موثر بر توسعه قابلیت‌های پویا | محقق/سال |
|---|----------------------------|
| بیان می‌کنند که مدیریت نقش اساسی در توسعه قابلیت‌های پویا با دو وظیفه دارند: 1. درک درست تغییرات (مثلاً تغییرات بالقوه در تکنولوژی، رقابت، مشتریان و مقررات)؛ 2. توانایی کنش در مقابل تهدیدات و فرصت‌ها را داشته باشند یعنی قادر باشند با استفاده از پیکره بندی مجدد دارایی‌های ملموس و غیر ملموس برای مقابله با چالش‌های جدید مقابله کنند. | Harrel et al., (2007) |
| تأثیر بهبود منابع جدید بر توسعه انواع مختلف قابلیت‌های پویا دارای اهمیت می‌باشد. از طرفی دسترسی داشتن به منابع ملموس مثل منابع مالی و منابع اساسی، شرکت‌های جدید را قادر می‌سازند تا در توسعه قابلیت‌های پویا سرمایه گذاری کنند. | McKelvie & Davidsson(2009) |
| گرایش‌ات استراتژیک به عنوان محرک مهم قابلیت‌های پویا در شرکت‌های تولیدی شناخته شده اند. | Zhou & Li (2010) |
| نتایج نشان می‌دهد که سطح بالاتری از سرمایه انسانی، توسعه همه قابلیت‌ها را تشویق می‌کند. شرکت‌ها با کارکنان واجد شرایط قادر خواهند بود تا نیاز خود را برای تغییر و پاسخ به آن با تجدید منابع اساسی خود، درک کنند. | Nieves & Haller, 2014 |
| روتین‌هایی که از ابتکار و یادگیری تجربی حمایت می‌کند، احتمالاً شایع ترین روش‌های حمایت از قابلیت‌های پویا است و قابلیت‌های موجود در کسب و کارهای نوپا را تجدید می‌کنند. | Jones et al., (2014) |
| تصمیمات مدیریتی به ایجاد و شکل دادن قابلیت‌ها کمک می‌کند و تعیین می‌کند که آنها چگونه گسترش و توسعه یابند. | Teece(2014) |
| فرهنگ نقش حیاتی برای توسعه دیگر قابلیت‌ها دارد. در این میان قابلیت یادگیری سازمانی در توسعه دیگر قابلیت‌ها هم دارای اهمیت زیادی است. | Inan& Bititci, (2015) |
| توسعه قابلیت‌های پویا در شرکت‌ها به مهارت در طراحی مدل کسب و کار کمک می‌کند. | Teece(2018) |

1. Zeng et al., 2016

لیائو و همکاران¹ (2009)، نشان دادند که ذخیره منابع رابطه مثبتی با قابلیت یکپارچگی در شرکت‌های مبتنی بر اینترنت دارد. همچنین گرایش‌های استراتژیک (Zhou & Li, 2010) و تعبیه شبکه² (Zheng, Zhang, Wu & Du, 2011) به عنوان محرک‌های مهم قابلیت‌های پویا در شرکت‌های تولیدی شناخته شده‌اند.

توسعه قابلیت‌ها توسط محیط یا زمینه سازمانی که شرکت‌ها در آن فعالیت می‌کنند محدود می‌شود (Meyer & Peng, 2005).

واقعیت این است که اگر چه شرکت‌های جدید در دریافت منابع محدودیت دارند ولی نتایج نشان داده است که عملکرد موفق‌تری داشته‌اند چرا که آنها به اعطای منابع³ موجود مقید نبوده و اعطای منابع دیگری را در برنامه دارند و توسعه قابلیت‌های پویا مکانیزمی برای عملکرد موثرشان خواهد بود (McKelvie & Davidsson, 2009). شرکت‌های جوان تلاش می‌کنند تا قابلیت‌های فی البداهه را ارتقا دهند، شرایطی که خود نیازمند تغییر دائمی در نحوه پاسخ و نچرهای جدید به تغییر است (Zahra et al., 2006).

روش‌شناسی

این پژوهش از دیدگاه هدف، جزء پژوهش‌های کاربردی بوده و برحسب گردآوری اطلاعات، کیفی - مطالعه موردی است. در این تحقیق از طریق مطالعه موردی نمونه‌ها، مدل احصاء می‌شود یعنی سازه‌ها، مقوله‌ها و روابط را شناسایی می‌کند (Eisenhardt & Graebner, 2007). جامعه آماری پژوهش، شرکت‌های نوپای فعال در شهر تهران در حوزه فناوری اطلاعات که سابقه راه‌اندازی کسب و کار آنها طبق تعریف کارآفرین نوپا: فردی که هم‌اکنون کسب و کاری را مدیریت می‌کند، شخصاً مالک تمام یا بخشی از آن کسب و کار است، و بیش از 42 ماه عمر ندارد (GEM, 2015)، می‌باشد. رویکرد نمونه‌گیری، هدفمند است و تا زمان نیل به اشباع نظری ادامه یافت؛ یعنی مرحله‌ای که اطمینان حاصل شد اطلاعات بدست آمده تقریباً

1. Liao et al.,
2. Network embeddedness
3. Endowment

تکراری می‌باشد. در نتیجه، کفایت نمونه‌گیری بر اساس اشباع و تکرارپذیری محقق شد. این امر در نمونه 12 محقق شد، ولی برای اطمینان و به منظور تقویت پایایی پژوهش، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته تا نمونه 15 انجام گرفت. به منظور تحلیل، کدگذاری‌های باز و محوری و انتخابی انجام شده است. کدگذاری باز عبارت است از فرآیند خرد کردن، آزمون، مقایسه، مفهوم‌سازی و طبقه‌بندی داده‌ها و کدگذاری محوری نیز به عنوان "فرآیند ارتباط‌دهی طبقات به زیر طبقات می‌باشد. و کدگذاری انتخابی نیز به عنوان فرآیند یکپارچگی و اصلاح تئوری است (Corbin & Strauss, 2008). در این مطالعه، از نرم افزار اطلس.تی.آی، نسخه 7، برای انجام کدگذاری‌های بیان شده استفاده شد.

برای افزایش پایایی¹ در پژوهش براساس توصیه‌های ارائه شده توسط محققین کیفی (Yin, 2009)، اولاً همه فرآیندهای این پژوهش از تهیه پروتکل مصاحبه تا کدگذاری به تفصیل مستندسازی شده است که سایر محققین فرآیند رسیدن از داده‌ها به نتایج را مانند یک حسابرس دنبال نمایند. همچنین، با استفاده از چندین نفر در کدبندی و بررسی داده‌ها با مشارکت کنندگان پایایی پژوهش افزایش یافته است. برای افزایش اعتبار درونی² پژوهش با استفاده از چندین محقق، بررسی آنها با کمک همکاران، برگشت به مشارکت کنندگان و استفاده از چندین مورد مطالعه ای بجای یک مورد، که هر کدام به عنوان یک آزمایش هستند، در این پژوهش استفاده شده است. برای افزایش اعتبار بیرونی³ مهمترین استراتژی، استفاده از چندین مورد مطالعه برای رسیدن به اشباع نظری است (Yin, 2009).

یافته‌ها

توصیف جمعیت شناختی

ویژگی‌های جمعیت شناختی شرکت کنندگان در این مطالعه، در جدول شماره 2 ارائه شده

است:

1. Reliability
2. Internal validity
3. External validity

جدول 2. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

| مصاحبه شونده | سن (سال) | جنسیت | سطح تحصیلات | رشته تحصیلی | سابقه کار اجرایی | سابقه کار شرکت | اندازه شرکت |
|--------------|----------|-------|---------------|------------------------------------|------------------|----------------|-------------|
| I1 | 36 | مرد | دکتری | مهندسی صنایع، مدیریت سیستم | 14 | 4 | ≤ 49 |
| I2 | 32 | مرد | دانشجوی دکتری | مدیریت | 8 | 3 | ≤ 49 |
| I3 | 31 | مرد | فوق لیسانس | مهندسی الکترونیک و کامپیوتر | 5 | 3 | ≤ 49 |
| I4 | 29 | مرد | فوق لیسانس | مهندسی صنایع | 6 | 4 | ≤ 49 |
| I5 | 31 | مرد | فوق لیسانس | مدیریت اجرایی | 8 | 4 | ≤ 49 |
| I6 | 38 | مرد | فوق لیسانس | کارآفرینی | 14 | 2 | ≤ 49 |
| I7 | 40 | مرد | فوق لیسانس | MBA | 8 | 2.5 | ≤ 49 |
| I8 | 31 | مرد | فوق لیسانس | فوق لیسانس علوم انتظامی، لیسانس IT | 6 | 7 | ≤ 49 |
| I9 | 30 | مرد | لیسانس | مکانیک | 8 | 3/5 | ≤ 49 |
| I10 | 36 | مرد | لیسانس | مدیریت | 10 | 4 | ≤ 49 |
| I11 | 26 | مرد | فوق لیسانس | کارآفرینی | 5 | 3/5 | ≤ 49 |
| I12 | 29 | مرد | دکتری | شیمی آلی | 9 | 2 | ≤ 49 |
| I13 | 30 | مرد | دانشجوی دکتری | کارآفرینی | 8 | 5 | ≤ 49 |
| I14 | 30 | مرد | فوق لیسانس | MBA | 10 | 8 | ≤ 49 |
| I15 | 39 | زن | فوق لیسانس | MBA | 16 | 4 | ≤ 49 |

جدول (3) نشان‌دهنده سطح مطلوب ویژگی‌های جمعیت‌شناختی افراد برای شرکت در این مطالعه می‌باشد. کدگذاری داده‌ها در دو مرحله انجام شده است. در مرحله نخست، کدگذاری باز، تعداد 201 کد مقدماتی شناسایی شد که پس از پالایش و ادغام کدهای مشابه، 144 کد نهایی شناسایی شدند که نمونه‌ای از آن در جدول (3) آمده است.

در دومین مرحله، کدگذاری محوری انجام شد. این کدگذاری با استفاده از سازه‌های مدل کدگذاری محوری (حول پدیده مورد بررسی) انجام شده است که عبارتند از: 1. شرایط علی؛ 2. پدیده محوری؛ 3. شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر؛ 4. راهبردهای عمل و 5. پیامدها (Bohm, 2004).

جدول 3. نمونه‌ای از نتایج کدگذاری باز داده‌ها

| ردیف | کدهای باز | شماره مصاحبه | | | | | | |
|------|-------------------------|--------------|----|----|----|----|----|----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 13 | 14 |
| 1 | ابتکار | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | ارزیابی نیروی انسانی | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 3 | استفاده از ابزارهای فنی | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | استفاده از بازخورد تیم | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5 | استقلال کاری | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 6 | افزایش فروش | 1 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ... | ... | | | | | | | |
| 144 | مجموع | 40 | 41 | 44 | 51 | 32 | 34 | 46 |

جدول 4. نمونه‌ای از کدگذاری باز، انتخابی و محوری داده‌ها

| ردیف | کد مصاحبه شوندگان | کدگذاری باز | کدگذاری انتخابی | کدگذاری محوری |
|------|--------------------------|------------------------|-----------------------------------|---------------------|
| 1 | 4-10-6-11-7-9-5 | نیاز مشتری | گرایش‌های استراتژیک بازار | گرایش‌های استراتژیک |
| 2 | 11-14 | مدیریت ارتباط با مشتری | | |
| 3 | 14-3-10-11-15 | تحلیل بازار | | |
| 4 | 2-1-14-3-4-10-6-7-9-15 | مدیریت دانش | گرایش‌های استراتژیک مدیریت اجرایی | |
| 5 | 4-8-10-11-7-15-5 | تحقیق و توسعه | | |
| 6 | 12-3-8-7-9-15-5 | آزمون و خطا | | |
| 7 | 15-5-7 | برونسپاری | گرایش‌های استراتژیک تولید | |
| 8 | 15-9-8-10-4-14-2 | ساعات کار انعطاف پذیر | گرایش‌های استراتژیک | |
| 9 | 7-11-9-8-6-4-2-3 | ساختار مسطح سازمانی | مدیریت منابع انسانی | |
| 10 | 15-5-9-7-11-10-4-12-13-1 | تحلیل روندهای محیطی | گرایش‌های استراتژیک شرکتی | |
| 11 | 12-4-11 | انتخاب زمان ورود مناسب | | |

مجموع اقدامات انجام شده برای دستیابی به کدهای باز، و سپس شناسایی کدهای انتخابی و بعد از آن شکل‌گیری مقولات به صورت کدهای محوری، برای شناسایی تک

تک کدهای محوری انجام گرفت تا سرانجام 6 کد محوری شناسایی شد که در جدول 5 آورده شده است.

جدول 5. کدهای محوری شناسایی شده

| ردیف | محور |
|------|---------------------|
| 1 | ویژگی های کسب و کار |
| 2 | ویژگی های مدیر |
| 3 | گرایش های استراتژیک |
| 4 | زمینه |
| 5 | قابلیت های پویا |
| 6 | عملکرد |

توضیحات هریک از 6 محور اصلی شناسایی شده به شرح ذیل است:

ویژگی های کسب و کار

ویژگی های کسب و کار چون اینترنت محور بودن، مارکت پلیس بودن، چابکی و ... به عنوان عوامل توسعه قابلیت های پویا در کسب و کارهای نوپا حوزه فناوری اطلاعات شناسایی شدند.

ویژگی های مدیر

نقش مدیر در توسعه قابلیت های پویا در کسب و کارهای نوپا پرننگ جلوه داده شد. چرا که مدیران نقش اصلی تصمیم گیری در شرکت را دارند. ویژگی هایی از قبیل: ابتکار، استقلال کاری، آینده نگری، باور واقع بیانه به خود، به روز بودن، پشتکار و تجربه و ... به عنوان عوامل توسعه قابلیت های پویا در کسب و کارهای نوپا حوزه فناوری اطلاعات شناسایی شدند.

گرایش های استراتژیک

از عوامل مهم شناسایی شده در توسعه قابلیت های پویا در کسب و کارهای نوپای حوزه فناوری اطلاعات، گرایش های استراتژیک می باشد. گرایش های استراتژیک بر اساس کدهای

احصاء شده از مصاحبه ها در 5 کد انتخابی تحت عناوین گرایشات استراتژیک بازار، گرایشات استراتژیک مدیریت اجرایی، گرایشات استراتژیک مدیریت منابع انسانی، گرایشات استراتژیک تولید و گرایشات استراتژیک شرکتهای دسته بندی شدند.

زمینه

عوامل زمینه ای در دو دسته خرد و کلان شناسایی و طبقه بندی شدند. عواملی همچون پویایی سیستم، شدت رقابت، محدودیت در بازار داخل، وجود قوانین و مقررات و ... از عوامل مهم در توسعه قابلیت های پویا در کسب و کارهای نوپا حوزه فناوری اطلاعات شناسایی شدند.

قابلیت های پویا

در این پژوهش سه بعد درک فرصت ها، دریافت و استفاده از فرصت ها و تحول منابع و دارایی ها به عنوان ابعاد قابلیت های پویا شناسایی شد. قابلیت های پویا از طریق گسترش روتین های حس، دریافت و پیکره بندی دوباره قابلیت های عملیاتی را اصلاح می کنند. شرکت ها از طریق درک نیاز مشتری و تحلیل بازار و نوآوری و طراحی سریع و حرفه ای فرصت های مناسب را درک کرده و پیروی از مدل کسب و کار و انتخاب استراتژیک متناسب با اهداف شرکت فرصت ها را دریافت و در نهایت از طریق مهارت سازماندهی و مدیریت منابع انسانی و چابک سازی شرکت، منابع را بازسازی کرده و بدین گونه پاسخگوی نیاز مشتریان خواهند بود.

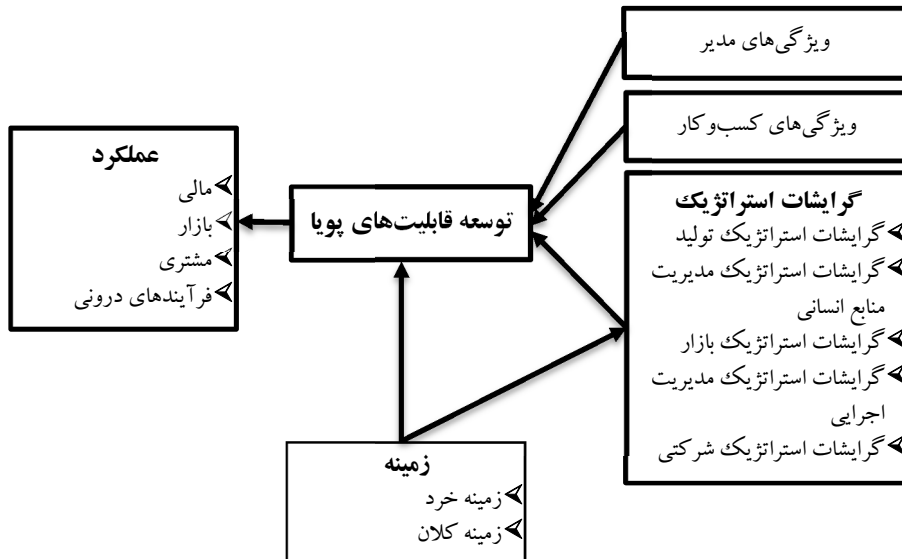
عملکرد

بر اساس دسته بندی کاپلان و نورتون (1992) از عملکرد شرکت 4 دسته عملکرد مالی، عملکرد بازار، عملکرد مشتری و فرآیندهای درونی به عنوان عوامل شناسایی شده در این رابطه شناسایی شدند. زمانی که کسب و کار نوپا حوزه فناوری اطلاعات فرآیند توسعه قابلیت های پویا را اجرا می کند عملکرد بهبود پیدا می کند.

در آخرین مرحله از تحلیل ها، تمامی طبقات، حول طبقه محوری یکپارچه شده اند. نتایج این مرحله، در شکل (1) ارائه شده است.

الگوی نهایی پژوهش

یافته‌های این پژوهش در زمینه توسعه قابلیت‌های پویا در کسب و کارهای نوپا را می‌توان در قالب الگو پیشنهادی ارائه شده در شکل 2 تبیین کرد.



شکل 2. الگوی نهایی پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش به ارائه الگوی توسعه قابلیت‌های پویا در کسب و کارهای نوپا حوزه فناوری اطلاعات پرداخته است. در خلال تحقیق، با استفاده از مستندات 15 مصاحبه انجام شده با شرکت‌های نوپا فناوری اطلاعات و تحلیل نتایج از طریق کدگذاری، فرآیند توسعه قابلیت‌های پویا شناسایی شد. در پاسخ به پرسش پژوهش که کسب و کارهای نوپای فناوری اطلاعات چگونه قابلیت‌های پویا را توسعه می‌دهند، پنج طبقه اصلی شناسایی شد، که شامل گرایش‌های استراتژیک، ویژگی‌های کسب و کار، ویژگی‌های مدیر، شرایط زمینه‌ای، قابلیت‌های پویا و پیامدها می‌باشد.

با توجه به اینکه در فرآیند توسعه قابلیت های پویا یکسری عوامل به عنوان پیشران مطرح می باشند، یافته های این پژوهش نشان می دهد که ویژگی های مدیر، ویژگی های کسب و کار، گرایشات استراتژیک و شرایط زمینه ای به عنوان پیشران های توسعه قابلیت های پویا در کسب و کارهای نوپای فناوری اطلاعات می باشند. مطالعه اریکسون (2014)، در این خصوص به تأثیر پیشران های داخلی و خارجی بر توسعه قابلیت پویا تأکید داشته است. در این پژوهش ویژگی های مدیر و ویژگی های کسب و کار از عوامل پیشران گرایشات استراتژیک می باشند. ویژگی های کسب و کار از عواملی است که در پژوهش های پیشین مورد توجه قرار نگرفته بود. گرایش استراتژیک به عنوان انتخاب استراتژیک، منبعی است که به شرکت ها برای ساخت قابلیت های پویا در محیط های به سرعت در حال تغییر کمک می کند (Zhou & Li, 2010). گرایشات استراتژیک بازار، گرایشات استراتژیک مدیریت اجرایی، گرایشات استراتژیک مدیریت منابع انسانی، گرایشات تولید و گرایشات استراتژیک شرکتی به عنوان مقوله های انتخابی تفکیک شدند. همچنین شرایط زمینه ای به دو مقوله انتخابی خرد و کلان دسته بندی شدند که به عنوان عاملی مهم در فرآیند توسعه قابلیت های پویا کسب و کارهای فناوری اطلاعات شناسایی شد.

شناسایی پیشران های داخلی از جمله ویژگی های مدیر و تیم وی در توسعه قابلیت های پویا در کسب و کارهای نوپای فناوری اطلاعات از جمله عوامل مهم دیگر این پژوهش می باشد. این ویژگی ها شامل مهارت های کارآفرینانه مثل ریسک پذیری، ابتکار، پشتکار، خلاقیت، باور واقع بینانه به خود و توانایی کنش و تجربه و به روز بودن و آینده نگری است. تصمیمات مدیریتی به ایجاد و شکل دادن قابلیت ها کمک می کند و تعیین می کند که آنها چگونه گسترش و توسعه یابند (Teece, 2014). بویژه در محیط های رقابتی اثربخشی بالاتری دارد و در صورت بروز مشکل و ناهماهنگی و شدت رقابت، قابلیت های مدیریتی افراد را در هدایت بهتر و همچنین هدفمندتر فعالیت ها کمک می کند (اصغریان و حسینی، 1395). هنگامی که فرصت ها برای اولین بار توسط کارآفرین دیده می شوند، مدیران کارآفرینی باید تصمیم بگیرند که چه فناوری هایی را دنبال کنند و چه بخش های از بازار را هدف قرار دهند. آنها باید پیش بینی های

مربوط به نحوه تکامل تکنولوژی‌ها و به چگونگی رقابت، پاسخ دهند. بنابراین اتخاذ تصمیمات استراتژیک به موقع تنها با استفاده از میان‌برهای ذهنی مبتنی بر نحوه تصمیم در محیط‌های بسیار نامطمئن امکان‌پذیر است که از ویژگی‌های کسب‌وکارهای نوپا می‌باشد (Alvarez & Busenitz, 2001). شرکت‌ها مخصوصاً شرکت‌های نوپای حوزه فناوری اطلاعات که در معرض تغییرات محیطی بیشتری هستند نیازمند تصمیمات استراتژیکی متناسب می‌باشند. با وجود محدودیت منابع، شرکت‌های کوچک فناوری محور از دانش، چابکی و انعطاف‌پذیری لازم برای خلق نوآوری برخوردار هستند و این گونه بر مشکلات خود فائق می‌آیند.

شرایط متغیر زمینه‌ای از عواملی شناسایی شده بر توسعه قابلیت‌های پویا در شرکت‌های نوپای مبتنی بر فناوری اطلاعات در این پژوهش با توجه به ماهیت شرکت‌ها و محیط ایران بسیار حائز اهمیت دیده شد، عوامل شناسایی شده بر توسعه قابلیت‌های پویا در شرکت‌های نوپا در این حوزه، نوپایی شرکت، تحریم‌های موجود، بالا بودن نرخ رشد بازار، شدت رقابت و پویایی سیستم و ... است. نقش پویایی سیستم از عوامل زمینه‌ای، بر توسعه قابلیت‌های پویا در این نوع کسب‌وکارها پررنگ تر از سایر عوامل دیده شد لازم به ذکر است که در بیشتر پژوهش‌ها پویایی سیستم را به عنوان عامل تعدیل‌کنندگی در رابطه قابلیت‌های پویا و عملکرد بیان کرده‌اند (Pavlou & El Sawy, 2011؛ Fainshmidt et al., 2016)، البته لی و لیو (2014) پویایی محیطی را به عنوان پیشران در رابطه قابلیت‌های پویا بر عملکرد در شرکت‌های چینی عنوان کرده‌اند و این در حالی است که یافته‌های ما عامل پویایی را بر توسعه قابلیت‌های پویا شناسایی کرده است و نه بر عملکرد شرکت.

و در نهایت پیامدهای حاصل از توسعه قابلیت‌های پویا در کسب‌وکارهای نوپای فناوری محور بر اساس نتایج عملکردی حاصل از دیدگاه کاپلان و نورتون (1992) در چهار طبقه پیامدهای مالی، بازار، مشتری و فرآیندهای درونی شناسایی شد. بنابراین توسعه قابلیت‌های پویا، در عملکرد شرکت و دستیابی به مزیت رقابتی درازای اهمیت فراوان است.

پیشنهادها

مدیران شرکت‌های نوپای حوزه فناوری اطلاعات نقش مهمی در توسعه قابلیت‌های پویا داشته و با جهت‌گیری‌های همزمان استراتژیک و مد نظر قرار دادن عوامل زمینه‌ای می‌توانند موفق باشند. بنابراین لازم است دانش، مهارت و تجربه کافی برای مدیریت کسب‌وکار را از طریق یادگیری، سعی و خطا، تیم قوی، به روز بودن و... بدست آورند. آنها می‌بایست مجموعه‌ای از قابلیت‌ها از جمله اتخاذ تصمیمات استراتژیک با تکیه بر دانش مدیریت و اعضا، تحقیق و توسعه، تحلیل بازار، تحلیل بازخورد، بهینه‌سازی ارائه خدمات، شبکه‌سازی، سرمایه‌گذاری بر افراد با استعداد و مستندسازی را داشته باشند.

و برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود:

◀ بررسی بهتر توسعه قابلیت‌های پویا در کسب‌وکارها، نیازمند مطالعات چندمقطعی و طولی است که به دلیل کمبود زمان در این پژوهش تحقق نیافت که می‌تواند توسط پژوهش‌های آتی به آن توجه شود.

◀ با توجه به اینکه این تحقیق در زمینه کسب و کارهای حوزه فناوری اطلاعات در ایران انجام شده است پیشنهاد می‌شود که تحقیقات آتی سایر صنایع را مورد بررسی قرار دهند.

منابع

اصغریان، احسان و حسینی، مجتبی (1395). تاثیر قابلیت جذب، سرمایه اجتماعی و قابلیت مدیریتی بر عملکرد شرکت های فرانچایزی (مطالعه واحدهای فرانچایزی حوزه فست فود در ایران)، توسعه کارآفرینی، 9 (4): 613-632.

- Albort-Morant, G., Leal-Rodríguez, A. L., Fernández-Rodríguez, V., & Ariza Montes, A. (2018). *Assessing the origins, evolution and prospects of the literature on dynamic capabilities: A bibliometric analysis*. *European Research on Management and Business Economics*, 24(1), 42-52.
- Alvarez, S. A., & Busenitz, L. W. (2001). *The entrepreneurship of resource-based theory*. *Journal of management*, 27(6), 755-775.
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). *What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?*. *International journal of management reviews*, 11(1), 29-49.
- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). *Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage*. *Administrative science quarterly*, 50(3), 329-366.
- Blank, S. (2013). *Why the Lean Start-up Changes Everything*, *Harvard Business Review*, 63(5), 72- 91.
- Bogodistov, Y., Presse, A., Krupskiy, O. P., & Sardak, S. (2017). *Gendering dynamic capabilities in micro firms*. *Revista de Administração de Empresas*, 57(3), 273-282.
- Böhm, A. (2004). *Theoretical Coding: Text Analysis in Grounded Theory A Companion to Qualitative Research*. London, Sage Publications, pp. 270-274.
- Busenitz, L. W., & Barney, J. B. (1997). *Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making*. *Journal of business venturing*, 12(1), 9-30.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Techniques and procedures for developing grounded theory*. *Basics of Qualitative Research*, 3rd ed.; Sage: Thousand Oaks, CA, USA.
- Corner, P. D., & Wu, S. (2012). *Dynamic capability emergence in the venture creation process*. *International Small Business Journal*, 30(2), 138-160.
- Danneels, E. (2011). *Trying to become a different type of company: Dynamic capability at Smith Corona*. *Strategic Management Journal*, 32(1), 1-31.
- Delmar, F., & Shane, S. (2003). *Does business planning facilitate the development of new ventures?*. *Strategic management journal*, 24(12), 1165-1185.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). *Dynamic capabilities: what are they?*. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). *Theory building from cases: Opportunities and challenges*. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.
- Eriksson, T. (2014). *Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities*. *Scandinavian journal of management*, 30(1), 65-82.
- Fainshmidt, S., Pezeshkan, A., Lance Frazier, M., Nair, A., & Markowski, E. (2016). *Dynamic capabilities and organizational performance: a meta-analytic evaluation and extension*. *Journal of Management Studies*, 53(8), 1348-1380.
- Hall, C. M., & Williams, A. (2008). *Tourism and innovation*. Routledge.

- Harreld, J. B., O'Reilly, C. A., III, & Tushman, M. L. (2007). *Dynamic capabilities at IBM: Driving strategy into action*. California Management Review, 49(4), 21—43.
- Helfat, C., & Martin, J. (2015). *Dynamic managerial capabilities: a perspective on the relationship between managers, creativity and innovation*. The Oxford Handbook of Creativity, Innovation and Entrepreneurship, Oxford University Press, Oxford, 421-433.
- Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. and Winter, S. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Malden, MA: Blackwell.
- Henderson, R. M., & Clark, K. B. (1990). *Architectural innovation: The reconfiguration of existing*. Administrative science quarterly, 35(1), 9-30.
- Henderson, R., & Cockburn, I. (1994). *Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research*. Strategic management journal, 15(S1), 63-84.
- Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. Tourism management, 31(1), 1-12.
- Inan, G. G., & Bititci, U. S. (2015). *Understanding organizational capabilities and dynamic capabilities in the context of micro enterprises: a research agenda*. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 210, 310-319.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The balanced scorecard: measures that drive performance*. 71-79.
- Karagouni, G., & Kalesi, M. (2011). *Knowledge intensive entrepreneurship and dynamic capabilities in low-tech SMEs: Evidence from the Greek food sector*. MIBES Transaction on Line Electronic Version, 5, 1-19.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). *Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology*. Organization science, 3(3), 383-397.
- Kwon, S. J., Ryu, D., & Park, E. (2018). *The Influence of entrepreneurs strategic agility and dynamic capability on the opportunity pursuit process of new ventures: evidence from south Korea*. Academy of Strategic Management Journal, 17(1), 1-17.
- Lanza, A., & Passarelli, M. (2014). *Technology change and dynamic entrepreneurial capabilities*. Journal of Small Business Management, 52(3), 427-450.
- Leonard, D. (1995). *Wellsprings of knowledge* (p. 65). Boston: Harvard Business School Press.
- Li, D. Y., & Liu, J. (2014). *Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China*. Journal of Business Research, 67(1), 2793-2799.
- Li, J. J., & Zhou, K. Z. (2010). *How foreign firms achieve competitive advantage in the Chinese emerging economy: Managerial ties and market orientation*. Journal of Business Research, 63(8), 856-862.
- Liao, J., Kickul, J. R., & Ma, H. (2009). *Organizational dynamic capability and innovation: an empirical examination of internet firms*. Journal of Small Business Management, 47(3), 263-286.
- Mahringer, C. A., & Renzl, B. (2018). *Entrepreneurial initiatives as a microfoundation of dynamic capabilities*. Journal of Accounting & Organizational Change, 14(1), 61-79.

- Malik, O. R., & Kotabe, M. (2009). *Dynamic capabilities, government policies, and performance in firms from emerging economies: Evidence from India and Pakistan*. Journal of Management Studies, 46(3), 421-450.
- McKelvie, A., & Davidsson, P. (2009). *From resource base to dynamic capabilities: an investigation of new firms*. British Journal of Management, 20, S63-S80.
- Meyer, K. E., & Peng, M. W. (2005). *Probing theoretically into Central and Eastern Europe: Transactions, resources, and institutions*. Journal of international business studies, 36(6), 600-621.
- Newbert, S. L. (2005). *New firm formation: A dynamic capability perspective*. Journal of small business management, 43(1), 55-77.
- Nieto, M. J., & Santamaría, L. (2010). *Technological collaboration: Bridging the innovation gap between small and large firms*. Journal of Small Business Management, 48(1), 44-69.
- Nieves, J., & Haller, S. (2014). *Building dynamic capabilities through knowledge resources*. Tourism Management, 40, 224-232.
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). *Understanding the elusive black box of dynamic capabilities*. Decision sciences, 42(1), 239-273.
- Pisano, G. P. (2015). *A normative theory of dynamic capabilities: connecting strategy, know-how, and competition*. Harvard Business School Technology & Operations Mgt. Unit Working Paper, (16-036).
- Protogerou, A., Caloghirou, Y., & Lioukas, S. (2011). *Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance*. Industrial and Corporate Change, 21(3), 615-647.
- Renko, M., Carsrud, A., & Brännback, M. (2009). *The effect of a market orientation, entrepreneurial orientation, and technological capability on innovativeness: A study of young biotechnology ventures in the United States and in Scandinavia*. Journal of Small Business Management, 47(3), 331-369.
- Sapienza, H. J., Autio, E., George, G., & Zahra, S. A. (2006). *A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth*. Academy of management review, 31(4), 914-933.
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press. Cambridge, MA.
- Stam, E., & Gibcus, P. (2012). *Firm resources, dynamic capabilities, and the early growth of firms*. Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs. Panteia/EIM Research Reports reference number H201219.
- Teece, D. J. (2007). *Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*. Strategic management journal, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J. (2012). *Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action*. Journal of management studies, 49(8), 1395-1401.
- Teece, D. J. (2014). *The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms*. Academy of management perspectives, 28(4), 328-352.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*. Strategic management journal, 18(7), 509-533.

- Williamson, P. J. (2016). *Building and leveraging dynamic capabilities: Insights from accelerated innovation in China*. *Global Strategy Journal*, 6(3), 197-210.
- Winter, S. G. (2003). *Understanding dynamic capabilities*. *Strategic management journal*, 24(10), 991-995.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). *Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda*. *Journal of Management studies*, 43(4), 917-955.
- Zeng, J., Simpson, C. G., & Dang, B. L. (2016). *Model of Dynamic Capability Development: Evidence from the Chinese Manufacturing Sector*. *Management and Organization Review*. ISSN 1740.
- Zheng, Q. E., Ling-Wen, C. H. E. N., & Fan, G. U. O. (2018). *Research on Dimensionality Relationship of Dynamic Capability Generation of OEM Enterprises Under Internet Perspective*. *DEStech Transactions on Social Science, Education and Human Science*, (icssm).
- Zheng, S., Zhang, W., & Du, J. (2011). *Knowledge-based dynamic capabilities and innovation in networked environments*. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 1035-1051.
- Zhou, K. Z., & Li, C. B. (2010). *How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies*. *Journal of Business Research*, 63(3), 224-231.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). *Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities*. *Organization science*, 13(3), 339-351.