

## چگونگی توانمندسازی جهت‌گیری استراتژیک برای اکوسیستم‌های نوآوری در تجارت مبتنی بر فناوری (در ایران)

حسین رحمان سرشت<sup>۱</sup>، سیده سمیه قربی<sup>۲</sup>

### چکیده:

امروزه فناوری راهی برای پیشبرد و اجرای استراتژی در کسب و کارها است. زیرا شرکت را به نوآوری و رشد پیوسته تحریک می‌کند. با توجه به فضای رقابتی کسب و کارهای کنونی، توجه به آن ضروری است. بنابراین این پژوهش به منظور واکاوی چگونگی توانمندسازی جهت‌گیری استراتژیک در اکوسیستم‌های نوآوری در تجارت مبتنی بر فناوری در ایران انجام شده است تا چارچوب نظری و عملی مناسبی را به کسب و کارها عرضه نماید. جامعه پژوهش از شرکت‌های فعال در صنایع هوافضا، بورس و قطعه‌سازی تشکیل شده است. به این جهت سه شرکت در سه حوزه ذکر شده به روش مطالعه موردی چندگانه با روش آیزنهارت انتخاب و مورد بررسی قرار گرفته‌اند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که گرایش بازار، گرایش تعاملی و کارآفرینانه باعث تقویت اکوسیستم نوآوری می‌شوند. بعلاوه، تقویت اکوسیستم نوآوری در هر یک از حوزه‌های مورد مطالعه در این تحقیق، باعث توسعه کسب و کار و گسترش بازار می‌شود. بنابراین این تحقیق چارچوب استراتژیکی جهت تبدیل نوآوری به عملکرد بازار پیشنهاد می‌دهد.

کلید واژه: اکوسیستم نوآوری، گرایش بازار، گرایش کارآفرینانه، گرایش تعاملی

**مقدمه:**

امروزه توسعه و رشد دو موضوع محوری در سیاست‌ها و استراتژی‌های هر کسب و کاری است که با بهبود شرایط کارآفرینی و فناوری محیا می‌شود (میشمی و همکاران، ۱۳۹۶)، (پازری و همکاران، ۱۳۹۹). از این رو در سال‌های اخیر بسیاری از شرکت‌ها به فناوری به عنوان راهی برای پیشبرد کسب و کار و اجرای استراتژی‌های تجاری نگاه می‌کنند. زیرا مدل کسب و کار مبتنی بر فناوری، شرکت را به نوآوری و رشد مداوم هدایت می‌کند (یانگ و ران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹)، (فیلاتووا و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). استراتژی‌های کسب و کار راهی است که شرکت به کمک آن در رقابت بازار (توکلی و همکاران، ۱۳۹۴)، یافتن بازار (امین و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱) و فرصت جدید (ایکس و وانگ<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰) موفق عمل می‌کند. هدف اصلی استراتژی‌ها کسب و کار، حفظ مزیت رقابتی در یک حوزه از صنعت است (زارعی متین و همکاران، ۱۳۸۹)، (اسلامی خواه و همکاران، ۱۳۹۵). مطالعات نشان می‌دهند که شرکت‌هایی که استراتژی بازارگرایی را بشدت دنبال می‌کنند به علت اینکه از خواسته‌ها و نیاز مشتری درک بهتری دارند، عملکرد بازار بهتر، رقابت بهتر و استراتژی بهتری نیز دارند (یانگ و ران، ۲۰۱۹)، (دهدشتی شاهرخ و بیابانی، ۱۳۹۳). در گذشته عملکرد شرکت (بائی و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۲۱) محدود به سودآوری بود اما اکنون این مفهوم با عواملی مانند رقابت شدید، جهانی شدن، انفجار فناوری، نوآوری (جامی پور و همکاران، ۱۳۹۹) و کارآفرینی (پازی و همکاران، ۱۳۹۹) که همه در ایجاد مزیت رقابتی نقش دارند، تعریف می‌شود (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۸). بعلاوه توجه به عواملی مانند تعامل با مشتری برای تولید محصول جدید، نوآوری و عملکرد بالا همه و همه در فضای رقابتی بین

شرکت‌ها ضروری است (امامی صالح و همکاران، ۱۳۹۶). اما نمی‌توان نقش رقابت و تعارض بین شرکت‌ها و اکوسیستم صنعتی که در آن مشغول به فعالیت هستند را نادیده گرفت (یانگ و ران، ۲۰۱۹). تجربه موفق شرکت‌هایی که به این موضوع پرداخته‌اند، نشان دهنده ضرورت توجه به آن در جهت‌گیری استراتژی کسب و کار است. بطور مثال تجربه شیائومی در اکوسیستم آیفون محور اپل نشان داد که رقابت دیگر محدود به شرکت‌ها نیست، بلکه به اکوسیستم‌ها مربوط است. اکنون تجربه عالی مشتری به اکوسیستم آن صنعت مربوط است (غفاری و شهبازی، ۱۳۹۸)، (الماسی، ۱۳۹۷). با توجه به این که ادغام جهت‌گیری استراتژیک، چشم‌اندازی مشخص ندارد. اما اکوسیستم‌های صنعتی و تجاری مانند هر اکوسیستمی از اعضای تشکیل شده‌اند که دارای رابطه همزیستی و توسعه همزمان هستند (ایکس و وانگ، ۲۰۲۰)، (پازری و همکاران، ۱۳۹۹). بنابراین نوآوری موفق، به همکاری بین شرکت‌های عضو اکوسیستمی که در آن قرار دارند؛ متکی است. به این معنی که تحت چنین تغییر پارادایمی، موضوع علمی و عملی برای درک تأثیر جهت‌گیری استراتژیک بر اکوسیستم، باعث ایجاد مزیت رقابتی برای شرکت‌ها می‌شود (یانگ و ران، ۲۰۱۹).

کمتر پژوهشی به مطالعه سیستماتیک جهت‌گیری استراتژیک پرداخته است. بیشتر مطالعات جهت‌گیری استراتژیک را در سطح شرکت بررسی کرده‌اند تا سطح اکوسیستم صنعتی (لیو و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۲۰)، (اسلامی خواه و همکاران، ۱۳۹۵)، (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۸). در این مطالعه ابتدا عناصر نوآوری در اکوسیستم با توجه به نقش و اهمیت آنها بررسی می‌شوند. به این دلیل که بیشتر تحقیقات با تأکید بر عناصر نوآوری در درون شرکت، عناصر موثر بر

<sup>۱</sup> Wang<sup>۲</sup> Bai et al<sup>۳</sup> Liu et al<sup>۴</sup> Yang & Yan<sup>۵</sup> Filatova et al<sup>۶</sup> Amin et al

ران، ۲۰۱۹). نوآوری عاملی کلیدی در خلق ارزش و کسب مزیت رقابتی پایدار در محیط پیچیده است که باعث بهره‌وری (امینی و همکاران، ۱۳۹۳)، سودآوری و دسترسی به بازارهای جدید (آقاملکی و همکاران، ۱۳۹۹) و بهبود بازارهای کنونی می‌شود (جامی پور و همکاران، ۱۳۹۹). مدل نوآوری باز به نوآوری توزیع شده در مرزهای فراتر از سازمان مبتنی بر دانش هدفمند و مدیریت شده اشاره دارد. به این دلیل نوآوری باز از طریق همکاری بین شرکای خارجی و بهره‌برداری از منابع متنوع، عامل کلیدی در تسریع فرایند نوآوری در درون سازمان و بهبود عملکرد نوآوری سازمان است (قره باشلونی و سلیمان زاده، ۱۳۹۳)، (جامی پور و همکاران، ۱۳۹۹)، (بویی، ۲۰۲۰). از طرفی این مدل شامل دو جریان عمده اقتصاد جدا شده (تحقیق و توسعه) و اقتصاد بازار محور است (ایکس و وانگ، ۲۰۲۰) این دو به یکدیگر وابسته و چرخه ایجاد می‌کنند (یانگ و ران، ۲۰۱۹).

### حلقه ساختار و بازخورد اکوسیستم نوآوری

چهار متغیر مفهومی به عنوان نیروهای محرک برای اقتصادهای نوآور شناخته می‌شوند (۱) نوآوری فناوری (سرمایه‌گذاری در فناوری‌های مختلف) (۲) توسعه تجارت جدید (استفاده از نوآوری در بازار)؛ (۳) عملکرد بازار (اندازه بازار، پتانسیل بازار و اقتصاد مقیاس)؛ (۴) رقابت پذیری خوشه‌های صنعتی (نوآوری فناوری و تجارت جدید که توسط مزایای رقابتی خوشه‌های صنعتی هدایت می‌شود) بنابراین سه حلقه اصلی بازخورد تقویت کننده وجود دارد. در مرحله اول، R1 نشان دهنده مسیر توسعه نوآوری در فناوری و رقابت خوشه‌های صنعتی و عملکرد اقتصادی است. در مرحله دوم، R2 نشان دهنده زمینه توسعه نوآوری برخواسته از کسب و کار جدید است که بر رابطه بین کسب و کار و فرصت بازار نسبت به رقابت متمرکز است. در

نوآوری در سطح اکوسیستم مانند برونسپاری تحقیق و توسعه و فناوری در منابع و سیستم عامل‌های باز نوآوری، انجام شده‌اند. در این مطالعه رابطه بین محیط و اکوسیستم مورد توجه است. پس هدف از تحقیق حاضر ارائه چارچوب جدیدی از چگونگی توانمندسازی جهت‌گیری استراتژیک بر اکوسیستم نوآوری است.

### چارچوب نظری

بطور کلی اکوسیستم به پیچیدگی ارگانیسم‌ها و محیطی که در آن در حال تعامل هستند اشاره دارد (طهوری و همکاران، ۲۰۱۸). مفهوم اکوسیستم نوآوری بیان می‌کند که نوآوری از طریق شبکه‌های تعاملی در سطوح مختلف اتفاق می‌افتد. این شبکه، طیف گسترده‌ای از ذینفعان را در بر می‌گیرد که خود به عنوان بخشی از سیستم نوآوری بطور پیچیده در فرایند نوآوری با یکدیگر در ارتباط هستند (طهوری و همکاران، ۲۰۱۸)، (میشی و همکاران، ۱۳۹۶)، (دباغ افروز و همکاران، ۱۳۹۹)، (پازری و همکاران، ۱۳۹۹). مفهوم اکوسیستم نوآوری را می‌توان از منطق تفکر سیستمی بدست آورد (فیلاتووا و همکاران، ۲۰۲۰)، (بویی، ۲۰۲۰). زیرا تفکر سیستمی روشی علی برای درک رابطه بین مولفه‌های درون سیستم‌ها است (پازری و همکاران، ۱۳۹۹). بنابراین شناسایی سیستم‌ها به پیش‌بینی گرایش‌ها و رفتار سیستم در دراز مدت کمک می‌کند (یانگ و ران، ۲۰۱۹). تفکر سیستمی محل استقرار یک کسب و کار یا شرکت را در یک اکوسیستم مانند اکوسیستم نوآوری مشخص و چگونگی روابط بین بازیگران در آن اکوسیستم و تاثیر آن بر روی شرکت را مشخص می‌کند (ایکس و وانگ، ۲۰۲۰). چندین مدل برای نوآوری توصیه شده است از جمله مدل نوآوری باز (جامی پور و همکاران، ۱۳۹۹)، مدل نوآوری منبع عمومی و مدل نوآوری در خدمات و کاربران که در این پژوهش به مدل نوآوری باز پرداخته می‌شود (یانگ و

<sup>۹</sup> Bai

منتقل شده و بصورت محصول یا خدمت که نیاز مشتری را  
بخوبی پاسخ دهد ظاهر می‌شود (یانگ و ران، ۲۰۱۹).

#### جهت‌گیری کارآفرینی<sup>۱۲</sup>

رفتار کارآفرینی یک مهارت عملیاتی شده و ترکیبی از  
مهارت‌ها و خصوصیات فردی است که در ده‌های اخیر بشدت  
مورد توجه قرار گرفته است (گنجعلی و مجد، ۱۳۹۹). توسعه  
جهت‌گیری کارآفرینانه موجب می‌شود افراد بیش از پیش  
فعالیت‌های مبتنی بر دانش را انجام دهند. بنابراین از اهمیت  
بالایی در شرکت‌ها برخوردار است و یکی از راه‌های  
دستیابی به مزیت رقابتی است (پیرایش و همکاران، ۱۳۹۷).  
بطور کلی جهت‌گیری کارآفرینانه به جهت‌گیری  
استراتژیک سازمان که جنبه‌های کارآفرینی ویژه‌ای را در  
سبک‌های تصمیم‌گیری مانند ریسک‌پذیری، نوآوری و  
پیشگامی را در بر می‌گیرد، اشاره می‌کند (نادری و همکاران،  
۱۳۹۴). شرکت را قادر می‌سازد تا همواره فرصت‌هایی را  
برای نوآوری در یک محیط نامشخص جستجو کند (یانگ  
و ران، ۲۰۱۹).

#### گرایش تعاملی<sup>۱۳</sup>

بازاریابی تعاملی هنر کسب و کار امروز و تمرکز همه جانبه  
بر مشتریان در سراسر سازمان (سرخانلو و موسوی، ۱۳۹۸) و  
نشانه اثربخشی تعامل بین شرکت و مشتریان است. این  
ارتباط براساس مدل‌هایی بدست می‌آید که براساس دانش  
جمع‌آوری شده از ترجیحات و نیازها و خواسته‌های  
مشتریان است (یانگ و ران، ۲۰۱۹). پس این مدل تعاملی  
فرصت‌هایی را برای شرکت فراهم می‌آورد تا برای مشتری  
ارزشی فراتر از رقبا خلق کند. به این دلیل منافع شرکت  
افزایش می‌یابد. این گرایش با مولفه‌هایی مانند ارتباط فعال  
با مشتری (وهاب زاده و همکاران، ۱۳۹۷)، مشارکت و تعامل  
شناخته می‌شود (وانگ، ۲۰۲۱). در ادامه تفاوت‌های بین

مرحله سوم R<sup>۳</sup> نشان دهنده تقویت زمینه بازخورد توسعه  
کسب و کارهای جدید است جایی که نوآوری‌های  
فناورانه، توسعه کسب و کار جدید و رقابت جدید  
خوشه‌های صنعت را ایجاد می‌کنند. این افزایش رقابت  
باعث ارتقا عملکرد اقتصادی و جذب سرمایه‌گذاری بیشتر  
در نوآوری فناوری می‌شود که خود باعث تقویت بازخورد  
می‌شود. در نتیجه نوآوری‌های فناورانه نیروی محرکه‌ای  
برای تقویت توسعه تکنولوژی، توسعه کسب و کار جدید و  
مزیت‌های اقتصادی است. اما چنین سیستم بازخوردی به  
طور خودکار خود را حفظ نمی‌کند، زیرا آن استراتژی  
سازمانی هدایت شده توسط تفکر استراتژیک مدیران است  
که کلید توسعه پایدار یک اکوسیستم است. بنابراین، این  
مطالعه پنج‌مین متغیر مفهومی را به آن اضافه می‌کند:  
گرایش استراتژیک که هدف آن در مفاهیم سازمانی  
مختلف، از جمله نوآوری (فرحناک و همکاران، ۱۳۹۶)،  
ریسک‌پذیری (باتاچاریا و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۹)، تغییر  
سازمانی (توکلی و همکاران، ۱۳۹۴)، دیجیتالی  
شدن (فیلاتووا و همکاران، ۲۰۲۰)، توسعه محصول  
جدید (امامی صالحی و همکاران، ۱۳۹۶)، گرایش بازار،  
گرایش تعاملی و جهت‌گیری کارآفرینی آمده است.

#### مفاهیم گرایش بازار، گرایش تعاملی و جهت گیری کارآفرینی

##### گرایش بازار<sup>۱۱</sup>

گرایش بازار شامل پیاده‌سازی مفاهیم بازار مانند فرایند  
تولید هوش بازار (فاریابی و همکاران، ۱۳۹۰)، منتشر کردن  
و پاسخگویی به مشتری (مصلی نژاد و همکاران، ۱۳۹۵)  
است. از این رو ابتدا اطلاعات مربوط به مشتری جمع‌آوری  
و تجزیه تحلیل می‌شود سپس به همه بخش‌های شرکت

<sup>۱۲</sup> Entrepreneurial orientation

<sup>۱۳</sup> Interactive orientation

<sup>۱۰</sup> Bhattacharya et al

<sup>۱۱</sup> Market Orientation

گرایش‌های کارآفرینی، بازار و تعاملی در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱- تفاوت بین گرایش‌های کارآفرینی، بازار و تعاملی

گرایش	تعاملی	بازار	کارآفرینانه
مفهوم	مشتری	بازاریابی	کارآفرین
مفهوم‌سازی	ایمان(اعتقاد)سازمان‌ها به مشتریان، قابلیت پاسخگویی تعاملی و مدیریت ارزش مشتری	جمع‌آوری، تبلیغات و پاسخگویی اطلاعات بازار توسط بخش‌های یک سازمان	فرآیند جهت‌گیری استراتژیک شرکت که تصمیم‌گیری را هدایت می‌کند
فلسفه کسب و کار	با مشتری	برای مشتری	برای ذینفعان
استراتژی	توسعه قابلیت‌های عالی برای جذب، حفظ و همکاری با مشتریان گرانقدر	توسعه قابلیت‌های برتر برای رضایت رقبا مشتریان، از جمله بهتر محصولات و خدمات	توسعه قابلیت‌های بهتر از ایجاد، کشف و تصرف فرصت‌هایی نسبت به فرصت‌های موجود رقبا
رفتار	ارزش ایجاد همکاری با هر مشتری حل مشکلات با مشتریان ارتباط بیشتر دو طرفه	انتقال ارزش خوب مشتری ارتباطات عمدتاً یک طرفه است	مشارکت در فعالیت‌های خلاقانه از طریق نوآوری محصول جدید رهبر فناوری معرفی محصولات جدید یا خدمات برای نیازهای آینده زودتر از رقبا

اگر چه تمرکز گرایش بازار و گرایش تعاملی بر مشتری استوار است اما هر یک به شیوه متفاوتی موجب خلق ارزش<sup>۱۴</sup> و ارزش آفرینی(افرند خلیل آباد و همکاران، ۱۳۹۹) برای مشتری و شرکت می‌شوند. در تحقیقات پیشین رابطه بین گرایش بازار و جهت‌گیری کارآفرینی بشدت مورد بحث قرار گرفته است. اما این مطالعه بر نقش استراتژیک سه جهت‌گیری گرایش بازار، جهت‌گیری کارآفرینی و گرایش تعاملی در اکوسیستم نوآوری متمرکز است. بر این اساس رابطه بین جهت‌گیری استراتژیک و عملکرد شرکت‌ها(در ایران) را در یک زمینه کامل بررسی می‌کند.

### روش‌شناسی

هدف از این تحقیق، مطالعه شرکت‌های مختلف با روش موردی چندگانه، مقایسه و تحلیل آنها است. با توجه به هدف تحقیق، سه شرکت پیشرفته از نظر فناوری در حوزه صنعت مربوط به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند. تعداد موارد انتخاب شده برای این مطالعه از روش آیزنهارت(آیزنهارت<sup>۱۵</sup>، ۱۹۸۹) پیروی می‌کند که اعتبار تحقیق را بهبود می‌بخشد. این سه شرکت در زمینه تحقیق و توسعه محصول/خدمت فعال هستند که خدمات و عملکرد بازار قابل توجهی عرضه می‌کنند. علاوه بر این، آنها تماس شخصی قوی برای

<sup>۱۵</sup> Eisenhardt

<sup>۱۴</sup> Creating value

رابطه بین جهت‌گیری استراتژیک و مولفه‌های مربوط  
را برای ساختن یک مدل نظری ارائه می‌شود.

کسب اطلاعات متنوع و واقعی دارند. بنابراین، این  
مطالعه فرآیندهای پویایی مدل‌های ابتکاری و توسعه  
بازار از سه مورد را توصیف و تعیین می‌کند. در ادامه

جدول ۲- اطلاعات مربوط به شرکت‌ها

شرکت	آشیا ققنوس ایرانیان	ارزش آفرینان میلاد	فیدار فن فلات شرق
زمان تاسیس	۱۳۹۷	۱۳۹۳	۱۳۶۵
کالا/خدمات	آموزش، طراحی و ساخت و تولید پهپادهای غیر نظامی با کاربرد غیر نظامی	ارائه خدمات مربوط به خرید و فروش سهام	تولید و عرضه قطعات جرنقیل / لودر و تجهیزات مربوط
حوزه فعالیت	مهندسی هوافضا و پهپاد	خرید و فروش سهام	تولید تجهیزات راهسازی
اساس فروش (فروش)	B۲g و b۲b و b۲c	B۲b و b۲c	B۲b

### آشیا ققنوس ایرانیان

شرکت آشیا ققنوس ایرانیان از سال ۱۳۹۷ با هدف فعالیت در حوزه مهندسی هوافضا تاسیس شد. موضوع فعالیت شرکت، آموزش و برگزاری کلاس‌ها و کارگاه‌های آموزشی در صنعت هوافضا و پهپاد<sup>۱۶</sup> و تولید پهپادهای غیر نظامی جهت استفاده در کشاورزی، نقشه برداری و فیلم برداری است.

### ارزش آفرینان میلاد

شرکت ارزش آفرینان میلاد در سال ۱۳۹۳ با هدف فعالیت در بازار سرمایه و خرید و فروش سهام شرکت‌های بورسی و مدیریت و سبدگردانی سهام شرکت توسعه بازرگانی آهن و فولاد میلاد تاسیس شد. موضوع فعالیت شرکت، مشاوره فنی و اقتصادی و مطالعات بازار و امکان‌سنجی پروژه‌ها در حوزه صنعت، تجارت و خدمات، بازاریابی غیر هرمی و غیر شبکه‌ای پروژه‌های مرتبط با صنعت، تجارت و

خدمات، اخذ تسهیلات مالی و اعتباری و مشارکت مدنی و حقوقی، اقدام به داد و ستد در صنایع مختلف اعم از فولاد و آهن و حوزه‌های مرتبط با آنها، اقدام به کلیه عملیات بازرگانی مجاز اعم از داخل و خارج کشور (صادرات و واردات) اقدام به کلیه عملیات عمرانی و مستحقات ساختمانی، ابنیه و راهسازی، مبادرت به کلیه که به طور مستقیم یا غیر مستقیم برای تحقق موضوع شرکت ضرورت و یا مناسب داشته باشد، خرید سهام شرکت‌های دیگر برای شرکت و مشارکت مدنی با اشخاص حقیقی و حقوقی، اخذ اعطای نمایندگی در خصوص فعالیت‌های مرتبط در داخل کشور و انجام هرگونه معاملات و فعالیت‌هایی که بطور مستقیم یا غیرمستقیم با موضوع شرکت مرتبط باشد، است.

### فیدار فن فلات شرق

این مجموعه از سال ۱۳۶۵ با اجرای پروژه‌های عمرانی فعالیت حرفه‌ای خود را آغاز و در گام‌های بعدی با

<sup>۱۶</sup> مخفف عبارت "پرنده هدایت پذیر از دور" است

شرکت، کاوش در تاریخچه و وضعیت فعلی توسعه شرکت (۲) رابطه بین نوآوری در فناوری و توسعه بازار و عملکرد بازار (۳) جهت‌گیری استراتژیک شرکت‌ها است. برای اعتبار داده‌ها از معیار اعتبار تحقیق کیفی لینکلن و گوبا<sup>۱۷</sup> (۱۹۸۵) و سه‌سویه سازی استفاده شده است.

سپس، با توجه به اصول پیشنهادی بوگدم و بی<sup>۱۸</sup> (۲۰۰۶)، داده‌ها با تمرکز بر بازسازی گفتگو رونویسی می‌شوند، شرح محیط‌های خارجی و ارائه رویدادهایی که به دنبال آن کدگذاری و تحلیل و بررسی می‌شوند. در طول مصاحبه‌ها و بررسی داده‌های ثانویه، این مطالعه از کدگذاری باز برای جمع‌آوری نظرات پاسخ‌دهندگان استفاده کرد.

خرید و تجهیز کارخانه‌های متعدد و ثبت شرکت‌های زیرمجموعه به یکی از هلدینگ‌های معتبر و با تجربه در زمینه اجرای پروژه‌های کلان شهری - صنعتی - راهسازی و تولیدکننده قطعات ماشین‌آلات راهسازی تبدیل شد.

### جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها

جمع‌آوری داده‌ها در این تحقیق با روش میدانی (مصاحبه) و روش کتابخانه‌ای (داده‌های ثانویه شامل گزارش‌های خبری و وب‌سایت‌های رسمی این سه شرکت) انجام شده است. مصاحبه با ۴ نفر از مدیران ارشد شرکت‌های ذکر شده و با میانگین زمانی ۶۰ دقیقه صورت گرفته است. سوالات مصاحبه بصورت باز و شامل سه نوع (۱): تاریخچه تجارت

جدول ۳- اطلاعات مربوط به مصاحبه‌ها

مدت زمان	تعداد	موقعیت	طبقه‌بندی	روش جمع‌آوری داده‌ها
۶۰ دقیقه	۴	مدیر ارشد/مدیرعامل	تصمیم‌گیرندگان	مصاحبه
منابع کنفرانس	اخبار	وبسایت شرکت	کتاب/مقاله‌های تخصصی	داده‌های ثانویه

### یافته‌ها

تجارت جدید و رقابت از خوشه‌های صنعتی، در نهایت منجر به افزایش عملکرد اقتصادی می‌شود؛ این چرخه به نیروی محرکه نوآوری در فناوری تبدیل می‌شود و یک چرخه مثبت را ایجاد می‌کند. مطالعه سه مورد در این تحقیق نشان داده شده است که مسیر توسعه ابتکاری آنها مشابه است و از مسیری همانند شکل زیر پیروی می‌کند.

هدف از انجام این تحقیق، مطالعه اکوسیستم نوآوری در سه شرکت فعال در ایران است. که روند توسعه کسب و کار و جهت‌گیری استراتژیک متفاوت آنها جهت تقویت اکوسیستم نوآوری را توصیف می‌کند.

### شرح اکوسیستم نوآوری

اکوسیستم‌های نوآوری مدعی هستند که سرمایه‌گذاری در نوآوری‌های فناورانه، و به دنبال آن، توسعه

<sup>۱۸</sup> Bogdan, B. Biklen

<sup>۱۷</sup> Lincoln, Guba



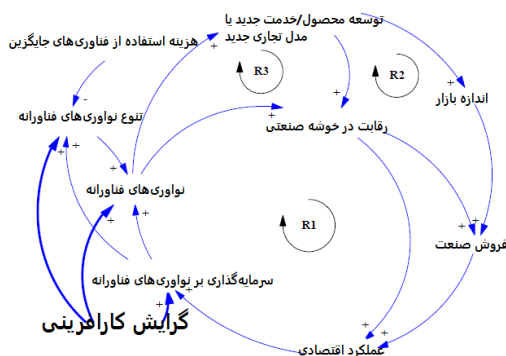
مقیاس‌ها و کاربردهای گوناگون عرضه می‌شوند. موارد اشاره شده مولفه‌هایی هستند که تاکنون در بازار صنعت پهباد مورد توجه قرار نگرفته بود و به عنوان ارزش پیشنهادی و مزیت رقابتی شرکت در نظر گرفته می‌شود. جدول ۴- کدهای بدست آمده از گرایش کارآفرینی

عوامل تحلیل	کد
نوآوری	خلق کاربردهای جدید برای پهباد تنوع در آموزش توسعه محصول براساس کاربرد آن
فعال بودن	گسترش حوزه فعالیت آموزش مداوم نیروها
ریسک پذیری	ورود به بازار جدید تغییر در سیستم کارمندیابی تمرکز بر نیچ مارکت

استفاده از فناوری نوین در تحلیل بازارهای مالی و سرمایه‌ای و بهره‌مندی از گروه تحقیق و توسعه قوی توانست در بازار مالی ایران به عنوان شرکتی سودآور شناخته شود.

### نقش گرایش کارآفرینی در اکوسیستم نوآوری: شرکت آشیانه ققنوس ایرانیان

فلسفه تجارت شرکت آشیانه ققنوس ایرانیان کارآفرینی است. چنین تفکری تأثیر مثبت بر سرمایه‌گذاری شرکت در نوآوری در فناوری، و توسعه محصولات جدید دارد و باعث ترویج آن می‌شود، که در شکل ۲ نشان داده شده است.



### نقش گرایش تعاملی در اکوسیستم نوآوری: شرکت فیدار فن فلات شرق

فلسفه تجارت در شرکت فیدار فن فلات شرق جهت‌گیری گرایش تعاملی و تأثیر مثبت آن بر تقویت تولید محصول جدید را مشخص می‌کند.

شکل ۲- اکوسیستم نوآوری در گرایش کارآفرینانه

از نظر انگیزه نوآوری، بخش عمده منابع انسانی شرکت براساس گرایش به تحقیق و توسعه، طراحی و مهندسی ساخت اختصاص یافته‌اند. به این دلیل شرکت تعداد زیادی جوایز و حق ثبت اختراع جدید در داخل کشور کسب کرده است که نشان می‌دهد که این شرکت در تلاش برای رقابت با تولیدکنندگان عمده جهانی است. ابتکار شرکت از تفکری که پشت طراحی محصولاتش است؛ قابل مشاهده است زیرا با توجه به نیاز مصرف‌کننده و بصورت سفارشی با توجه به نیازهای ویژه هر مصرف‌کننده تولید و عرضه می‌شود. بنابراین در



داشت و ارتباطات دو طرفه بیشتر، که تأثیر تقویت‌کننده مثبت در توسعه محصولات جدید و مشاغل جدید را ایجاد می‌کند. جهت‌گیری تعامل نشان‌دهنده اعتقاد به مشتریان، ایجاد ارزش مشترک با مشتریان و تعامل با مشتریان برای حل مشترک مشکلات مشتری است. بنابراین، جهت‌گیری بازار تأثیر تقویت‌کننده مثبتی بر تولید محصولات جدید و مشاغل، و همچنین نوآوری در فناوری دارد. گرایش کارآفرینی فعالیت‌های اکتشافی شرکت‌ها را (اسفندیاری و نائینی، ۱۳۶۹) افزایش خواهد داد. چنین جهت‌گیری بر روند استراتژیک تصمیم‌گیری و فلسفه تجارت ذینفعان تأکید دارد. همچنین به ریسک‌پذیری سرمایه‌گذاری در منابع و محیط‌های ناشناخته، یا معرفی محصولات / خدمات جدید به نیازهای آینده مشتریان اهمیت می‌دهد، در نتیجه، تأثیر تقویت‌کننده مثبتی بر نوآوری در فناوری و سرمایه‌گذاری در نوآوری فناوری ایجاد می‌کند.

بعلاوه از این پژوهش این طور دریافت می‌شود که توسعه مشاغل جدید باید به مراحل تقسیم شود (یانگ و ران، ۲۰۱۹) مانند توسعه محصول جدید، توسعه بازار جدید و اندازه بازار. توسعه فناوری‌های نوآورانه بر محصولات و مشاغل جدید اثری مثبت دارد. زمانی توسعه کامل می‌شود که توسعه در محصول جدید مشاهده شود. توسعه در کسب و کار جدید باید با جمع‌آوری اطلاعات در مورد مشتریان و رقبا در بازار انجام شود در این صورت محصولات و خدمات می‌توانند به شکل موثرتر نیازهای مشتری را برآورده کنند، که موجب شروع توسعه برای یک بازار جدید می‌شود.

به طور خلاصه، این مطالعه به توسعه مبانی نظری مربوط به نقش توانمندسازی جهت‌گیری

جدول ۶- کدهای بدست آمده از گرایش بازار

عوامل تجزیه تحلیل	کد
ساختن هوش بازار <sup>۱۹</sup>	پایش مداوم بازار پایش رفتار مصرف‌کننده و عرضه‌کننده مطالعه روزانه سایت‌ها و خبرگزاری‌های اقتصادی و مالی
انتشار هوش بازار	همکاری بین صنعتی همکاری با موسسات مالی/کارگزاری‌ها فعالیت با شرکت مادر
پاسخگویی به هوش بازار	رصد رفتار مشتری و ثبت تجربیات آن‌ها و یافتن مدل خرید و فروش مشتری

## بحث و جمع بندی

تحقیق حاضر با هدف مشاهده تأثیر جهت‌گیری‌های استراتژیک مختلف بر اکوسیستم نوآوری در سطح شرکت‌ها صورت گرفته است. به این منظور سه شرکت نوآور در سه حوزه مختلف انتخاب شدند. بررسی سه شرکت مشخص کرد که جهت‌گیری استراتژیک در اکوسیستم نوآوری از شرکتی به شرکت دیگر متفاوت است. نتایج مطالعه نشان می‌دهد که جهت‌گیری بازار، جهت‌گیری تعاملی، و گرایش کارآفرینی می‌تواند یک حلقه تقویت‌کننده مثبت در اکوسیستم نوآوری کلی ایجاد کند. به طور دقیق‌تر، هنگامی که یک سازمان جهت‌گیری بازار دارد، به این معنی است که سازمان دارای هوش بازار است و به آن پاسخ می‌دهد (خوش‌طینت و شاه‌آبادی، ۱۳۹۷). چنین پاسخی ارزشی برتر برای مشتری خواهد

<sup>۱۹</sup> Market intelligence

مطالعه موردی تاثیر توانمندسازی جهت‌گیری استراتژیک در متغیرهایی مانند تاثیر هوش بازاریابی و قابلیت‌های بازاریابی در فروش صنعت و عملکرد اقتصادی در یک شرکت منتخب با استفاده از چارچوب نظری ارائه شده، بررسی و ارزیابی شود.

تحقیق حاضر بصورت کمی و بمنظور ارزیابی چارچوب نظری ارائه شده، در سایر حوزه‌های صنعت نیز انجام شود.

پژوهشی کیفی در یک حوزه صنعتی مشخص اجرا شده و نتایج آن با تحقیق فعلی مقایسه شود.

استراتژیک در ادبیات اکوسیستم نوآوری با توسعه و آزمایش تجربی یک چارچوب نظری با تفکر سیستمی کمک می‌کند.

### پیشنهاد به پژوهشگران آتی

بطور کلی درک چگونگی توانمندسازی جهت‌گیری‌های استراتژیک برای تحت تاثیر قرار دادن اکوسیستم نوآوری یک کسب و کار اهمیتی اساسی دارد. در این تحقیق سعی شد علیرغم محدودیت‌های پژوهش به آن پرداخته شود. با توجه به چارچوب نظری ارائه شده، برای اجرای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود:

### منابع

#### منابع فارسی

امینی، علیرضا، خسروی نژاد، علی اکبر، روحانی، شادی. (۱۳۹۳). اثر نوآوری در ارتقای بهره‌وری کل عوامل تولید: مطالعه موردی کشورهای منتخب در حال توسعه با درآمد متوسط. *پژوهشنامه اقتصادی-۱۷۵*، (۵۴)، ۱۴، ۲۱۲.

پیرایش، ر.، و امیری، و.، و جعفری، م.، و ایمانی بوندق، م. (۱۳۹۹). بررسی تأثیر کارآفرینی سازمانی و جهت‌گیری کارآفرینی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی کارآفرینی استراتژیک در شرکت‌های صنعتی استان زنجان. مدیریت بهره‌وری (فراسوی مدیریت)، ۱۴(۵۲)، ۲۳-۴۵.

تو کلی، غلامرضا، رمضان، مجید، معیا، عباس. (۱۳۹۴). تحلیل رابطه ظرفیت تغییر سازمانی و تفکر استراتژیک. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۱۶۹-۱۵۳، (۷۷)، ۲۴.

اسفندیاری، زینب.، و نائجی، محمد جواد. (۱۳۹۶). تاثیر گرایش کارآفرینانه و گرایش بازار بر موفقیت توسعه محصول جدید در شرکت‌های دانش بنیان: نقش میانجی کنترل‌های داخلی. *رشد فناوری*، ۱۳(۵۲)، ۱-۷.

اسلامی خواه زهرا، محمودی ادريس، درزیان عزیزى عبدالهادی (۱۳۹۵). بررسی تاثیر قابلیت‌های بازاریابی بر کسب مزیت رقابتی از طریق استراتژیهای نوآورانه پایداری در شرکتهای صنعتی. *کنفرانس بین‌المللی مدیریت و اقتصاد در قرن ۲۱*. تهران. دوره ۲.

امامی صالح، کوروش، حسینی، مریم، عسگری، الهه، دهقان نجم‌آبادی، عامر. (۱۳۹۶). تاثیر جهت‌گیری استراتژیک بر عملکرد توسعه محصول جدید. *فصلنامه مدیریت توسعه و تحول*، ۱۳۹۶، (ویژه‌نامه)، ۱۰۷-۱۱۶.

چگونگی توانمندسازی جهت گیری استراتژیک برای اکوسیستم های نوآوری در تجارت مبتنی بر فناوری

تابستان ۱۳۹۳، دوره ۲۰، شماره ۵۴؛ از صفحه ۹ تا صفحه ۳۵.

زارعی متین، حسن، جام پر از می، مونا، یزدانی، حمید رضا، پیریایی، هانیه سادات. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین گرایش استراتژیک شرکت با عملکرد سازمانی با استفاده از رویکرد کارت امتیازی متوازن. مدیریت بازرگانی، ۲(۴)،

طهوری حمیدرضا، طباطبایان سیدحبيب اله، تقوا محمدرضا، تقوی فرد سیدمحمدتقی (۱۳۹۷). تحلیلی بر اکوسیستم نوآوری واکسن های انسانی در ایران. زیست فناوری. تابستان ۱۳۹۷، دوره ۹، شماره ۳؛ از صفحه ۳۶۹ تا صفحه ۳۸۴.

عباسی آقا ملکی، حامد، عبدلی، قهرمان، سوری، علی، ابراهیمی، محسن. (۱۳۹۹). تاثیر نوآوری بر سهم بازار شرکت های داروسازی بورس اوراق بهادار. اقتصاد مالی-۲۳، ۱۴(۵۰)، ۳۸.

غفاری، محمد و شهبازی، علی، (۱۳۹۸). مروری بر مفهوم تجربه مشتری و ابعاد آن در صنعت گردشگری، پنجمین کنفرانس بین المللی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی در ایران، تهران.

فرحناک، مهدی و سیم خواه، مسعود و کیانی، کیومرث، (۱۳۹۶). بررسی جهت گیری استراتژیک کسب و کار بر عملکرد سازمان در زمینه رشد فناورانه (مورد مطالعه هولدینگ توربوکمپرسور نفت)، سومین کنفرانس علوم مدیریتی ایران (با رویکرد نوآوری).

فاریابی محمد، جلالی کلدی، علیرضا، نیک بخت فاطمه (۱۳۹۰). بررسی تاثیر ویژگی های فردی بر ایجاد هوش بازاریابی در سازمان (مورد مطالعه: مراکز علمی و شرکت های تولیدی و

جامی پور مونا، جعفری سیدمحمدباقر، نجفی نادیا (۱۳۹۹). چارچوب عوامل موفقیت پیاده سازی نوآوری باز با استفاده از رویکرد فراترکیب. مدیریت توسعه فناوری. تابستان ۱۳۹۹، دوره ۸، شماره ۲؛ از صفحه ۷۷ تا صفحه ۱۱۵.

حقیقی نسب، منیژه، پازری، محسن، عدالتیان شهریاری، جمشید. (۱۳۹۹). طراحی شبکه ایجاد ارزش مشترک مبتنی بر نوآوری در اکوسیستم کارآفرینی فناوری. فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی، ۵۶۰-۵۴۱، ۱۳(۴)

خوش طینت، ب.، و شاه آبادی، ا. (۱۳۹۷). تاثیر هوش بازاریابی و هوش کسب و کار بر کسب مزیت رقابتی در صنعت توزیع دارو با در نظر داشتن نقش تعدیلگر هوش رقابتی. راهبردهای بازرگانی، ۲۵ (دوره جدید) (۱۱)، ۱۲۰-۱۳۳.

خدایی سرخانلو، جابر و موسوی، سیدسیامک و ابوالحسنی فرد، مینا، (۱۳۹۸). بازاریابی تعاملی، دومین کنفرانس بین المللی

مدیریت، حسابداری، اقتصاد و بانکداری در هزاره سوم، تهران،

دباغ افروز، رزیتا، بافنده زنده، علی رضا، پاسبانی، محمد. (۱۳۹۹). ایجاد اکوسیستم نوآوری در بخش سلامت با رویکرد پویایی شناسی سیستم. آینده پژوهی مدیریت، شماره ۲ (پیاپی ۱۲۱).

دهدشتی شاهرخ زهره، بیابانی حسن (۱۳۹۳). مدل جهت گیر استراتژیک شرکت با استفاده از تکنیک دلفی. پژوهش های مدیریت راهبردی.

شماره صفحه مقاله ۱۵-۱ شماره ۱۳۹۴). نادری نادر، خوش مرام مژگان، شیرینی نعمت اله (۱۳۹۴).  
تأثیر جهت‌گیری کارآفرینانه بر مدیریت دانش در میان  
کارشناسان ترویج کشاورزی شهرستان کرمانشاه.  
کنفرانس بین‌المللی کارآفرینی با تأکید بر فناوری‌های  
نوین. دوره ۱.

وهاب زاده، فهیمه، عالی، صمد، بافنده زنده،  
علیرضا، تقی زاده، هوشنگ. (۱۳۹۹). تأثیر مدل  
های رابطه‌ای بر ارزش مشارکت مشتری:  
شواهدی از صنعت هلتنداری مطالعات مدیریت  
گردشگری. دوره ۱۵، شماره ۴۹، بهار ۱۳۹۹،  
صفحه ۲۵۵-۲۹۱.

### منابع لاتین

Allyn and Bacon: Boston, MA, USA,  
۲۰۰۶

Amin, Z. S., Hossein, I. S., &  
Mohammadreza, M. (۲۰۲۱).  
*Introducing a new market-based  
system using game theory approach  
to promote energy efficiency: case of  
Iranian energy market. Energy  
Efficiency, 14(6), 1-16.*

Bai, C., Gao, W., & Sarkis, J. (۲۰۲۱).  
*Operational risks and firm market  
performance: Evidence from  
China. Decision Sciences, 52(4),  
920-951.*

Bhattacharya, A., Misra, S., &  
Sardashti, H. (۲۰۱۹). *Strategic  
orientation and firm  
risk. International Journal of  
Research in Marketing, 36(4), 509-  
527.*

Bogdan, R.C.; Biklen, S.K. *Qualitative  
Research for Education: An Introductory to  
Theory and Methods*, 5th ed ;  
Boyer, J. (۲۰۲۰). *Toward an  
evolutionary and sustainability  
perspective of the innovation  
ecosystem: Revisiting the panarchy  
model. Sustainability, 12(8), 3232.*

خدماتی شهر تهران). تحقیقات بازاریابی نوین.  
بهار ۱۳۹۰، دوره ۱، شماره ۱؛ از صفحه ۷۱  
تا صفحه ۱۰۰.

قره باشلونی، راضیه و سلیمان زاده،  
مهدی، ۱۳۹۳، بررسی رابطه نوآوری سازمانی و  
عملکرد کسب و کار از طریق یادگیری  
سازمانی، اولین همایش ملی الکترونیکی  
دستاورد‌های نوین در علوم مدیریت و  
حسابداری، تهران،

کاظم الماسی، رضا (۱۳۹۷). ارزیابی مدیریت  
تجربه مشتری در ارتباط با صنعت لوازم  
خانگی. کنفرانس ملی الگوهای نوین در  
مدیریت و کسب و کار. دانشگاه تهران دوره ۱.

گنجعلی، زکیه، باقری مجده، روح اله. (۱۳۹۹). تأثیر  
جهت‌گیری کارآفرینانه بر رفتار کارآفرینی با میانجی  
گری قصد کارآفرینی در دانشجویان تحصیلات  
تکمیلی مهندسی، فصلنامه علمی پژوهشی توسعه  
کارآفرینی، ۵۴۰-۵۲۱، (۴)، ۱۳.

مجتبی افزند خلیل آباد، سید مظفر میربرگکار،  
ابراهیم چیرانی، شاهرودی کامبیز، (۱۳۹۹).  
تدوین الگویی برای هم‌آفرینی ارزش در  
بازاریابی بنگاه به بنگاه، فصلنامه تحقیقات  
حسابداری و حسابداری، ۱۲(۴۸)، ۱۷۶-۱۵۷.

مصطفی نژاد، علی و درودگر، علی اکبر و نیک  
نیا، محمد، (۱۳۹۵). آینده CRM: بررسی  
استراتژی بازاریابی مشتری محور و کاربرد  
شبکه‌های اجتماعی، هفتمین کنفرانس بین  
المللی اقتصاد و مدیریت.

میثمی امیرمهدی، محمدی الیاسی قنبر، مبینی  
دهکردی علی، حجازی سیدرضا (۱۳۹۶). ابعاد  
و مولفه‌های اکوسیستم کارآفرینی فناورانه در  
ایران. مدیریت توسعه فناوری. زمستان ۱۳۹۶،  
دوره ۵، شماره ۳؛ از صفحه ۹ تا صفحه ۴۲.

Eisenhardt, K.M. *Building theories from case study research*. *Acad. Manag. Rev.* **1989**, 14, 532–550

Filatova, M. V., Sirotkina, N. V., Nerozina, S. Y., Stukalo, O. G., Slepokurova, A. A., & Tsukanova, K. A. (۲۰۲۰, August). *Innovation Ecosystem Management Within the Framework of Digitalization*. In *Russian Conference on Digital Economy and Knowledge Management (RuDEcK 2020)* (pp. ۱۸۳-۱۸۸). Atlantis Press.

Lincoln, Y.S.; Guba, E.G. *Naturalistic inquiry*; SAGE Publishing: Beverly Hills, CA, USA, ۱۹۸۵.

Liu, S., Eweje, G., He, Q., & Lin, Z. (۲۰۲۰). *Turning motivation into action: A strategic orientation model for green supply chain management*. *Business Strategy and the Environment*, 29(۷), ۲۹۰۸-۲۹۱۸.

Wang, C. L. (۲۰۲۱). *New frontiers and future directions in interactive marketing: inaugural Editorial*. *Journal of Research in Interactive Marketing*.

Yang, T. K., & Yan, M. R. (۲۰۱۹). *Exploring the enablers of strategic orientation for technology-driven business innovation ecosystems*. *Sustainability*, 11(۲۰), ۵۷۷۹.

## How to Empower Strategic Orientation for Innovation Ecosystems in Technology-Based Business (in Iran)

Hussein Rahman Seresht<sup>۲\*</sup>, Seyed Somaye Ghorbi<sup>۳۱</sup>

### Abstract:

Today, technology is a way to advance and implement strategy in businesses. Because it stimulates the company to innovate and grow continuously. Given the competitive environment of today's businesses, it is essential to pay attention to it. Therefore, this study was conducted to investigate how to enable strategic orientation in innovation-based ecosystems in technology-based business in Iran to provide a suitable theoretical and practical framework for businesses. The research community consists of companies active in the aerospace, stock and parts industries. For this reason, three companies in the three mentioned areas have been selected and examined by multiple case study with Eisenhardt method. The results show that market orientation, interactive and entrepreneurial orientation strengthen the innovation ecosystem. In addition, strengthening the innovation ecosystem in each of the areas studied in this research, leads to business development and market expansion. Therefore, this research proposes a strategic framework for transforming innovation into market performance.

**Keywords:** Innovation Ecosystem, Market Orientation, Entrepreneurial Orientation, Interactive Orientation

---

<sup>۲\*</sup> Faculty member of the Faculty of Management, Allameh Tabatabai University, Tehran

<sup>۳۱</sup> PhD Student in Commercial Policy, Imam Reza (AS) University of Mashhad (Corresponding Author)  
s.s.ghorbi@gmail.com