

Article history:  
Received 05 May 2024  
Revised 07 June 2024  
Accepted 15 June 2024  
Published online 21 June 2024

## Analysis of Components for the Development of Industrial Startups with a Blue Ocean Strategy Approach

Mirmahmoud. Naghibi<sup>1</sup>, Changiz. Valmohammadi<sup>2\*</sup>, Kiamars. Fathi Hafshejan<sup>3</sup>, Mahmoud. Modiri<sup>2</sup>

<sup>1</sup> PhD Student, Department of Industrial Management, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

<sup>2</sup> Associate Professor, Department of Industrial Management, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

<sup>3</sup> Assistant Professor, Department of Industrial Management, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

\* Corresponding author email address: [ch\\_valmohammadi@azad.ac.ir](mailto:ch_valmohammadi@azad.ac.ir)

### Article Info

#### Article type:

Original Research

#### How to cite this article:

Naghibi, M., Valmohammadi, C., Fathi Hafshejan, K., & Modiri, M. (2024). Analysis of Components for the Development of Industrial Startups with a Blue Ocean Strategy Approach. *Journal of Technology in Entrepreneurship and Strategic Management*, 3(2), 325-347.



© 2024 the authors. Published by KMAN Publication Inc. (KMANPUB), Ontario, Canada. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

### ABSTRACT

The aim of this study was to identify the indicators influencing the development of industrial startups, conducted through grounded theory and using a literature review and interviews with experts and key stakeholders. Initially, a number of indicators were identified through a literature review of industry sources. The current study aimed at identifying the components necessary for the development of industrial startups. This qualitative research was conducted using the grounded theory method. The statistical population consisted of professionals in industrial startups, including senior managers and affiliated teams. Sampling was conducted using a purposive criterion-based approach, with a sample size determined according to the theoretical saturation rule, ultimately including 16 experts. From a review of prior research, a total of 44 variables were extracted as factors influencing industrial startups. Subsequently, using the fuzzy Delphi technique, the most significant criteria among those presented were selected, resulting in the final selection of 38 criteria. Ultimately, 11 main factors were identified as core components of industrial startup development with a Blue Ocean Strategy approach. These include development competencies, human resource competencies, organizational needs for development, talent attraction and retention, startup branding, creation of suitable opportunities, skill development for talent, economic conditions, customer satisfaction, startup progress, and development culture. It can be concluded that startup development involves numerous components, all of which require attention for effective growth.

**Keywords:** *startups, industrial startups, developed countries, advanced industries, fuzzy Delphi, grounded theory*

## Introduction

Industrial startups play a significant role in modern economies, facilitating job creation, innovation, and economic growth (Cohen, 2006). In recent years, the development of industrial startups has become essential in regions with technological advancement and competitive markets. The Blue Ocean Strategy (BOS), introduced by Kim and Mauborgne (2005), offers a framework for startups to explore uncontested markets and create new demand rather than competing in saturated industries. This approach has shown promise in enabling startups to innovate within non-competitive spaces, thus enhancing their growth potential (Gupta & Barua, 2016). BOS is particularly effective in resource-constrained environments, where startups can focus on unique solutions rather than imitating successful competitors (Ligonenko et al., 2021). Mazzucato (2018) highlights the role of government policies in supporting startups, noting that many successful startups, such as Google and Apple, received early-stage government support (Mazzucato, 2018). Effective policies may include technological infrastructure, financial support, and training, which foster a conducive ecosystem for startups (Sadma, 2021).

The significance of a supportive ecosystem for startups is recognized by various scholars, who emphasize that collaboration among key stakeholders, including government, investors, and research institutions, is vital for startup success (Malhotra, 2022). According to Zorzetti (2022), frameworks that simplify complex management concepts for small startup teams with limited expertise are essential. As startups are inherently innovative, they require adaptable skills and strategies to survive in dynamic environments (Zorzetti et al., 2022). This study aims to identify critical components influencing the growth and sustainability of industrial startups through a Blue Ocean Strategy lens.

## Methods and Materials

This research adopts a qualitative approach using grounded theory to analyze the critical components of industrial startup development with a BOS approach. The research involved a targeted sample of 16 experts in the field of industrial startups, encompassing senior managers and other stakeholders. Data collection was conducted through semi-structured interviews, ensuring rich insights from each participant. The analysis followed a three-stage coding process: open coding, axial coding, and selective coding. These stages enabled the identification of 44 initial codes, which were subsequently refined to 38 core criteria using the fuzzy Delphi technique. The study employed iterative rounds of Delphi to reach a consensus among the experts, with a final output of 11 main factors, capturing the essential dimensions of industrial startup development.

## Findings and Results

The findings of the study identified 11 core components crucial for industrial startup development: development competencies, human resource competencies, organizational needs, talent attraction and retention, branding, opportunity creation, skill development, economic conditions, customer satisfaction, startup progression, and development culture. These components were distilled from an initial set of 44 factors, narrowed through a fuzzy Delphi process.

1. **Development Competencies:** Technical infrastructure and financial capabilities were highlighted as essential for the scalability of industrial startups. Strong development competencies allow startups to maintain competitive resilience.

2. **Human Resource Competencies:** Employee satisfaction, job security, and individual accountability were crucial for effective team functioning within industrial startups. The skills and expertise of personnel directly influence innovation and productivity.
3. **Organizational Needs:** Legal support, growth strategies, and procedural adequacy were identified as key organizational needs that enable industrial startups to navigate regulatory environments and scale sustainably.
4. **Talent Attraction and Retention:** Securing and maintaining highly skilled professionals was highlighted as a priority. Providing growth opportunities and competitive compensation packages emerged as effective retention strategies.
5. **Branding:** Establishing a strong brand and customer trust was found to be essential. Innovations in service delivery and market credibility were identified as branding priorities for successful industrial startups.
6. **Opportunity Creation:** Access to experienced advisors, strategic collaborations, and field research play a significant role in identifying growth opportunities.
7. **Skill Development:** Regular engagement with external experts and investment in continuous learning were seen as critical to maintaining relevance and adapting to technological advancements.
8. **Economic Conditions:** Factors such as inflation, interest rates, and currency fluctuations directly impact the sustainability of industrial startups, emphasizing the importance of sound economic strategies.
9. **Customer Satisfaction:** Customer-centric values, including responsive service and the fulfillment of customer demands, were essential for establishing a loyal customer base.
10. **Startup Progression:** Competitor analysis and a well-defined market position were essential for startups to expand their customer reach and strengthen their market presence.
11. **Development Culture:** Emphasis on team-based collaboration, value generation, and an adaptive learning environment were essential cultural factors contributing to the long-term success of startups.

## Conclusion

The study underscores the importance of a comprehensive set of factors that collectively drive the growth of industrial startups. Development competencies and human resource capabilities are foundational, ensuring startups possess the technical skills and workforce stability required for continuous innovation. As industrial startups often operate in uncertain environments, the study confirms that adaptable organizational structures, supported by strong development competencies and economic awareness, are vital for enduring success.

Branding and opportunity creation allow industrial startups to carve out distinct market positions, creating unique products and services that attract diverse customer bases. The BOS approach, with its focus on unexploited market spaces, empowers startups to innovate in ways that reduce competitive pressures. This strategic orientation, coupled with a development culture that values learning and adaptability, enables startups to remain resilient in dynamic markets.

Customer satisfaction and progression strategies emerged as vital to the continued relevance of industrial startups. By fostering a customer-centric approach, startups are better equipped to meet evolving market demands, reinforcing customer loyalty and enhancing brand value. The study's insights suggest that startup progression is inherently tied to an organization's ability to create lasting customer relationships through reliable, value-driven services.

In conclusion, the study contributes to the body of knowledge on industrial startup development by providing a refined framework based on the Blue Ocean Strategy. By leveraging these identified components, industrial startups can optimize their growth potential, ultimately contributing to economic development and job creation. Future research should consider a mixed-methods approach to validate these findings quantitatively across different startup ecosystems. Additionally, further investigation into the role of government policy in bolstering startup ecosystems, especially in developing regions, is recommended. The findings suggest that strategic interventions focused on skill development, branding, and customer engagement can significantly enhance the competitive standing and sustainability of industrial startups.



# تحلیل مؤلفه‌های توسعه استارت‌آپ‌های صنعتی با رویکرد استراتژی اقیانوس آبی

میر محمود نقیبی<sup>۱</sup>، چنگیز والمحمدی<sup>۲\*</sup>، کیامرث فتحی هفشجانی<sup>۳</sup>، محمود مدبری<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲. دانشیار گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۳. استادیار گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

\* ایمیل نویسنده مسئول: [ch\\_valmohammadi@azad.ac.ir](mailto:ch_valmohammadi@azad.ac.ir)

## چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله

پژوهشی اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

نقیبى، میر محمود،، والمحمدى، چنگیز،، فتحى هفشجانی، کیامرث،، و مدبری، محمود. (۱۴۰۳). تحلیل مؤلفه‌های توسعه استارت‌آپ‌های صنعتی با رویکرد استراتژی اقیانوس آبی. *تکنولوژی در کارآفرینی و مدیریت استراتژیک*، ۳(۲)، ۳۲۵-۳۴۷.



© ۱۴۰۳ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

هدف از انجام این پژوهش شناسایی شاخص‌های مؤثر بر توسعه استارت‌آپ‌های صنعتی بود که با استفاده از گردن‌د تئوری و استفاده از مرور منابع و ادبیات موجود و مصاحبه با خبرگان و صاحب‌نظران انجام شد. بدین نحو که ابتدا با مرور منابع و بررسی ادبیات صنعت، تعدادی از شاخص‌ها شناسایی شدند. پژوهش حاضر با هدف شناسایی مؤلفه‌های توسعه استارت‌آپ‌های صنعتی انجام پذیرفت. تحقیق حاضر از نوع پژوهش کیفی و با روش گراندند تئوری یا نظریه داده بنیاد انجام گرفت. جامعه آماری شامل خبرگان حرفه‌ای در استارت‌آپ‌های صنعتی، شامل مدیران ارشد و مجموعه‌های آن می‌باشد. روش نمونه‌گیری به صورت روش هدفمند ملاک محور است که حجم نمونه آن براساس قاعده اشباع نظری با ۱۶ نفر از خبرگان تشکیل می‌دهد. در نهایت این پژوهش با استفاده از مطالعه پیشینه پژوهش تعداد ۴۴ متغیر به عنوان عوامل مؤثر بر استارت‌آپ‌های صنعتی استخراج شده است. سپس با استفاده از تکنیک دلفی فازی اقدام به انتخاب مهم‌ترین معیارها از میان معیارهای مطرح شده گردیده که در نهایت ۳۸ معیار انتخاب شده است و در نهایت ۱۱ عامل اصلی شامل شایستگی‌های توسعه، شایستگی‌های نیروی انسانی، نیازمندی‌های سازمان به توسعه، جذب و حفظ نخبگان، برند استارت‌آپ، ایجاد فرصت مناسب، توسعه مهارت‌های نخبگان، شرایط اقتصادی، رضایت مندی مشتریان، پیشرفت استارت‌آپ و فرهنگ توسعه به عنوان مؤلفه‌های توسعه استارت‌آپ‌های صنعتی با رویکرد استراتژی اقیانوس آبی انتخاب شدند. می‌توان نتیجه گرفت توسعه استارت‌آپ‌ها دارای مؤلفه‌های متعددی است که برای توسعه آن باید به همه این مؤلفه‌ها توجه کرد. **کلیدواژگان:** استارت‌آپ‌ها، استارت‌آپ‌های صنعتی، کشورهای توسعه یافته، صنایع پیشرفته، دلفی فازی، گراندند تئوری.

## مقدمه

استارت‌آپ رویکرد و مفهومی است که در کمتر از یک دهه توانسته است در دنیای کارآفرینی و کسب‌وکار، انقلاب بزرگی ایجاد کند. اینکه بتوان بر اساس یک ایده درآمدزا، سیستم و یا سازمانی را متولد کرد و به آستانه رشد و سرمایه‌گذاری رساند. استارت‌آپ یا معادل فارسی آن رویداد شتاب، رویدادی است که به منظور راه‌اندازی شرکت‌ها و کمپانی‌های نوپا برگزار می‌شود. بنا به تعریف متخصصان، استارت‌آپ یک کمپانی نوپا است که راه‌حلی نوین را برای یک مسئله ارائه می‌کند؛ درحالی‌که تضمینی برای موفقیت کمپانی از طریق راه‌حل ارائه شده وجود ندارد. به‌رحال استارت‌آپ به‌عنوان یک سرمایه‌گذاری کارآفرینانه به‌منظور یک کسب‌وکار جدید به‌صورت یک شرکت نوپا ظهور می‌کند. بااین‌حال برای راه‌اندازی و توسعه این شرکت‌ها نیاز به ارزیابی و تجزیه و تحلیل و توسعه ایده خود دارند (Sunonda, 2017). برخی نیز استارت‌آپ را فرهنگ نوینی برای اندیشه‌های نو و خلاقیت پر فراز ایده‌های موجود می‌دانند که هدف از آن برطرف کردن مشکلات موجود در نقاط کلیدی است که به‌عنوان پاشنه آشیل راه‌حل‌های موجود شناخته می‌شوند (بی‌تعب و همکاران، ۱۳۹۲). مازو کاتو در کتاب دولت کارآفرینی خود بیان می‌کند که این سیاست‌گذاری‌های آینده‌نگر دولت است که می‌تواند منجر به ظهور شرکت‌های بسیار موفق چون گوگل، اپل و غیره شود. همچنین او بیان می‌کند که بیشتر استارت‌آپ‌های موفق آمریکا، در مراحل اولیه رشد خود از حمایت‌های دولتی بهره‌مند شده بودند (Mazzucato, 2018). دولت می‌تواند از طرق مختلفی چون ایجاد پارک‌های علم و فناوری، مراکز رشد، اصلاح مقررات، کمک‌های مالی و غیره، در روند توسعه استارت‌آپ‌ها تأثیرگذار باشد (Sadma, 2021). در اقتصاد جدید جهانی استارت‌آپ‌ها به‌عنوان بازیگران کلیدی توسعه اقتصادی در نظر گرفته می‌شوند. دلیل اهمیت این موضوع، نقش آن‌ها در ایجاد اشتغال و رشد اقتصادی در سطوح منطقه‌ای، ملی و صنعتی می‌باشد (Kane, 2010). استارت‌آپ‌ها به‌عنوان محرک‌های مهم ایجاد اشتغال شناخته می‌شوند (Sedláček & Sterk, 2017). عواملی که باعث خلق یک محیط کارآفرینانه در یک منطقه می‌شوند، نقش مهمی در موفقیت ایجاد و توسعه استارت‌آپ‌ها بازی می‌کنند. لازم است که عناصر چنین محیطی همانند یک اکوسیستم با یکدیگر تعامل داشته باشند تا بتوانند استارت‌آپ‌های موفق را خلق و پرورش دهند (Cohen, 2006). در دنیای امروز استارت‌آپ‌ها نقش زیادی را در توسعه کشورها ایفا می‌نمایند و بیشتر کشورها برنامه‌هایی برای ایجاد محیطی مناسب برای توسعه استارت‌آپ‌ها اعمال می‌کنند (Ries, 2011). استارت‌آپ‌ها یا همان کسب و کارهای نوپا، سازمان‌هایی موقتی هستند که تلاش می‌کنند به مدل کسب و کاری که باعث موفقیت می‌شود دست پیدا کنند همچنین استارت‌آپ‌ها به دنبال خلق ارزش به کمک ارائه محصولات نوآور است که موجب رشد و توسعه اقتصادی جامعه و استفاده از نیروهای جوان می‌شود (Moradi et al., 2024; Rahimi et al., 2024). محیط استارت‌آپ‌ها به سرعت در حال تغییر است و پیچیده بودن محیط باعث افزایش نرخ شکست در استارت‌آپ‌ها شده است. به همین دلیل تلاش شده تا با ایجاد محیط‌هایی مانند شتاب دهنده‌ها و صندوق‌های سرمایه‌گذاری، نرخ موفقیت را افزایش دهند. نهادهایی مانند مراکز رشد و شتاب‌دهنده‌ها تلاش می‌کنند تا با استفاده از دانش و مفاهیم مدیریتی به توسعه و موفقیت استارت‌آپ‌ها کمک کنند. از جمله این کمک‌ها می‌توان به تلاش برای ساده کردن مفاهیم مدیریتی برای استارت‌آپ‌ها که توسط متخصصان صورت گرفته اشاره کرد، اهمیت ساده سازی این مفاهیم ازین روی است که بسیاری از استارت‌آپ‌ها تیم‌هایی کوچک هستند که دانش مدیریتی هم ندارند و همین دلیلی برای توسعه ابزارهای ساده و کاربردی و قابل فهم مدیریتی است. این ابزارها علاوه بر سادگی باید معتبر و قابل استفاده هم باشند برای این منظور مدل‌هایی را از نظریات مدیریتی که اعتبار بالایی دارند استخراج می‌کنند. یکی از نظریه‌های مدیریتی که اعتبار بالایی دارند، نظریه قابلیت‌های پویا است که می‌تواند کاربرد بسیار مهمی در موفقیت و شکست استارت‌آپ‌ها داشته باشد. بر اساس نظریه قابلیت‌های پویا، شرکت‌ها برای موفقیت در محیط پویای امروزی باید برخی از قابلیت‌ها را داشته باشند تا بتوانند با تغییرات سریع محیطی روبه‌رو شوند و رصد فرصت‌ها را انجام دهند (Teecce

1997, et al.). پس از عنوان کردن نظریه قابلیت‌های پویا، تلاش‌های بسیار زیادی توسط محققین برای مشخص کردن قابلیت‌ها و بررسی مفاهیم آن صورت گرفت استارت‌آپ‌ها سازمان‌هایی نوآور هستند و بیش از هر کسب و کار دیگری با تغییرات مواجه هستند. از جهتی دیگر استارت‌آپ‌ها با محدودیت منابع مواجه‌اند، برای حل این موانع باید قابلیت‌ها را دقیق شناسایی و به کار بندند. شناسایی قابلیت‌های پویایی که می‌توانند موجب موفقیت استارت‌آپ‌های ایرانی شوند، می‌توانند به سرمایه‌گذاری‌های بهتر و افزایش نرخ موفقیت استارت‌آپ‌ها کمک کند. مشکلات ریز و درشت در جوامع مختلف به‌خصوص در بخش اقتصاد باعث ایجاد مفهوم جدیدی در ایجاد کسب‌وکار شده است که امروزه استارت‌آپ نام دارد. استارت‌آپ یک مجموعه نوپا است که راه‌حلی نوین را برای یک مسئله ارائه می‌کند، درحالی‌که تضمینی برای موفقیت مجموعه از طریق راه‌حل ارائه شده وجود ندارد. شرکت‌های بزرگی مانند مایکروسافت، گوگل، فیس‌بوک ابتدا نوعی استارت‌آپ بوده‌اند. در میان شرکت‌های کوچک و متوسط، شرکت‌های نوپا نقش مرکزی در ایجاد شغل و افزایش نرخ رشد و نوآوری دارند. نقش کلیدی استارت‌آپ‌ها در توسعه اقتصادی، حل مشکلات تولید و اشتغال‌زایی موجب شده است در بسیاری از کشورها ظرفیت‌ها و فرصت‌های خوبی اختیار این شرکت‌ها قرار گیرد. دلیل گرایش به نوپاهای فناوری محور در دنیای امروز، پتانسیل بزرگ به وجود آمده توسط فناوری اطلاعات و دنیای اینترنت است (Brown, 2015).

در ایران نیز فعالیت‌های استارت‌آپی طی چند سال گذشته به‌صورت جدی دنبال شده است. هرچند که هنوز نگاه جدی و حمایتی مناسبی در سطوح جامعه نسبت به این نوع کسب‌وکارها شکل نگرفته و مشکلات بسیاری در مسیر رشد و توسعه آن‌ها قرار دارد. درواقع استارت‌آپ یک کسب‌وکار نوپا است که راه‌حلی نوین را برای یک مسئله ارائه می‌کند؛ درحالی‌که تضمینی برای موفقیت این کسب‌وکار از طریق راه‌حل ارائه شده وجود ندارد (Yadollahi Farsi et al., 2011).

کارهای نوپا در رویکرد جدید اقتصاد نوین به‌ویژه در صنعت موردتوجه قرار گرفته‌اند هدف این شرکت‌ها توجه به دستاوردهای پژوهشی با نگاه دانشی و فناورانه از فرایند تولید تا بازار پاسخگویی به نیازهای صنعتی و واگذاری فناوری به صاحبان ایده در محیط‌های اجتماعی اقتصادی است. بر اساس تعاریف کسب‌وکارهای نوپا یا همان استارت‌آپ‌ها یک سازمان موقت است که باهدف ایجاد یک مدل کسب‌وکار تکرارپذیر و مقیاس‌پذیر به وجود آمده است. کسب‌وکارهای نوپا بر اساس ایده‌های نوآورانه و خلاقانه بنا می‌شوند (Eyvazlou & Chaharahi, 2016). از طرفی شکست بسیاری از کسب‌وکارها به فقدان یک رویکرد مناسب در مدیریت پروژه مربوط می‌شود؛ اما حالا به لطف توسعه برای استارت‌آپ، کسب‌وکارهای نوپا می‌توانند به ایده‌های جذابشان در عمل رنگ واقعیت بزنند. روشی که فلسفه اصلی آن، بر پایه جلوگیری از اتلاف بنا شده است (Zorzetti et al., 2022). در واقع افرادی خوش‌فکر و ایده‌های نو در جستجوی روش‌هایی برای کسب درآمد از آن ایده و تولید انبوه محصولات یا خدمات مبتنی بر آن ایده هستند. شرکت‌های نوپا در صنعت معمولاً مبتنی بر ایده‌های ریسک‌پذیر هستند مدل کسب‌وکارشان مشخص نیست و بازار هدفشان در حد فرض است بسیاری استارت‌آپ را فرهنگ نوینی برای اندیشه‌های نو و خلاقیت بر فراز ایده‌های موجود می‌دانند که هدف از آن برطرف کردن مشکلات موجود در نقاط کلیدی است که به‌عنوان پاشنه آشیل راه‌حل‌های موجود شناخته می‌شوند. آن چه که مهم است شناسایی مدل و به دنبال آن فرصت‌ها و تهدیدها و نقاط ضعف و قوت موجود در مسیر راه این مجموعه‌ها است. در سال‌های اخیر، در هر دو سطح ملی و بین‌المللی، توجه طرفین ذی‌نفع یعنی کارآفرینان و سرمایه‌گذاران به استارت‌آپ‌ها افزایش یافته و این روند به ایران نیز راه‌یافته است. اهمیت استارت‌آپ‌ها و کارآفرینی در حوزه تکنولوژی و صنعت موجب شده است افراد متخصص در حوزه‌های فنی و صنعتی مختلف در صدد اشتغال‌زایی به روش علمی و سازمان‌یافته برآیند (Brooks et al., 2014). از طرفی استراتژی اقیانوس آبی یک فرایند سیستماتیک و تکرارشونده است که با ارائه ابزارها (روش‌های ایجاد اقیانوس آبی)، چارچوب‌ها (ذهنیت لازم برای حرکت به سمت اقیانوس آبی) و اصول (تولید و پیاده‌سازی استراتژی‌هایی برای رسیدن به اقیانوس آبی) به ما کمک می‌کند تا فرصت‌های بی‌ظنیری را در بازار درک کنیم و

در بخش‌های سنتی بازار و خارج از مرزهای سنتی شروع به فعالیت نماییم. استراتژی اقیانوس آبی به دنبال راه‌هایی برای بهبود رقابت در بازار یا افزایش تقاضا نیست بلکه این استراتژی درصدد است تا ما را به سمتی از صنعت رهنمون کند که رقابتی وجود ندارد و در واقع ما به جای افزایش تقاضا، باید آن را ایجاد کنیم. همچنین امروزه، استارت‌آپ‌های فناوری موفق تبدیل به موتور رشد اقتصاد اطلاعاتی و اقتصاد اینترنتی شده‌اند و توسعه اخیر اکوسیستم‌های استارت‌آپ در سراسر جهان، نتایج چشمگیری در آینده اقتصاد جهانی خواهد داشت. چالش مهمی که شرکت‌ها در اقیانوس آبی با آن دست‌وپنجه نرم می‌کنند، این است که بتوانند بازارهای دست‌نخورده را پیدا کنند، یعنی زمانی که شرکت‌ها مشغول رقابت بر سر قیمت هستند، بهترین گزینه، تمرکز روی بالابردن کیفیت است (Ligonenko et al., 2021). در واقع با تمرکز بر بالابردن کیفیت، استراتژی خود را در یک اقیانوس آبی شکل می‌دهند که در ادامه می‌تواند منجر به این شود تا یک برند برجسته، یا یک محصول خاص درست کنند (Gupta & Barua, 2016).

سیاست‌گذاری‌های دولت و ضعف در سیاست‌گذاری، به رغم تلاش‌ها و اقدامات ارزشمند، همچنان از چالش‌های رشد استارت‌آپ‌های صنعتی است. زیرساخت‌های فنی نیز از جمله چالش‌های استارت‌آپ‌ها در کشور به شمار می‌آیند. استارت‌آپ‌ها نقش اساسی در کاهش بحران بیکاری و رشد اقتصادی کشورها را دارا هستند (میرزاده، ۱۴۰۰). ظهور پدیده‌های جدید در عرصه اشتغال طی سال‌های اخیر، نیازمند سیاست‌گذاری‌های ویژه‌ای است که بتواند بین رویه‌های سنتی و شرایط جدید توازن برقرار کند. با توجه به رسیدن قله جمعیتی به سن اثربخشی و نیاز به اشتغال، کارآفرینی و ایجاد شغل یکی از دغدغه‌های مهم جامعه محسوب می‌شود. برنامه‌های دولت برای اشتغال‌زایی و ارائه وام به مشاغل کوچک و کسب‌وکارهای خانگی و نیز فعالیت بخش خصوصی در جهت جذب و پرورش ایده‌های جدید و تبدیل آن به کسب‌وکارهای نوپا، اهمیت زیادی در توسعه اقتصادی کشور و صنعت دارد (Román et al., 2013).

کازارین و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی نتیجه گرفتند که ۲۱ چالش، عوامل علی هستند که بیشتر بر پیشرفت‌های عملکرد منابع انسانی تأثیر می‌گذارند. هنگام انتخاب بهترین شیوه‌های منابع انسانی برای کسب و کارشان، این عوامل به مدیریت کمک می‌کند تا بفهمد کدام چالش‌ها باید حذف شوند و به آن‌ها در کنترل فعالیت‌های منابع انسانی کمک می‌کند (Kazarin et al., 2023). مالهوتا و همکاران (۲۰۲۲) دریافتند که عوامل خارجی تأثیر بیشتری بر استارت‌آپ‌های موفق دارند تا عوامل داخلی (Malhotra, 2022). چئوس (۲۰۲۲) نتیجه گرفت که تأکید زیادی بر عامل مهم استراتژی اقیانوس آبی در کسب و کارها دیده می‌شود. نتایج تحقیق وی بر اهمیت وجود فضای رقابتی تأکید دارد (Chaus, 2020). تریپاتی و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی دریافتند که استارت‌آپ‌های نرم‌افزاری محصولات ابتکاری را تولید می‌کنند که از طریق آن‌ها به سرعت تجارت خود را مقیاس بندی می‌کنند و بنابراین ارزش اقتصادی از جمله ایجاد شغل را فراهم می‌کنند. با این حال بیشتر شرکت‌های نوپا در طی دو سال پس از راه‌اندازی به دلیل مناسب نبودن راه حل مشکل و سهل‌انگاری در روند یادگیری در طی توسعه حداقل محصول مناسب شکست می‌خورند و یک اکوسیستم راه‌اندازی ایده آل می‌تواند با ارائه آموزش‌های لازم در زمینه کارآفرینی و مهارت‌های فنی به اعضای تیم مؤسس برای شناسایی راه حل مناسب برای ایده محصول خود کمک کند (Tripathi et al., 2019). آنتونی و همکاران (۲۰۱۹) نتیجه گرفتند راه‌های جلوگیری از خطای کارآفرینی با استفاده از استراتژی اقیانوس آبی تحلیل شد. در نهایت مشخص شد که شرکت‌های مقیاس کوچک در تأمین نیاز صنایع بزرگ نقش مهمی دارند. توصیه شده است که آن دسته از کارآفرینانی که در اقیانوس‌های قرمز گیر کرده‌اند باید از ابزارها و چارچوب‌های تحلیلی استراتژی اقیانوس آبی استفاده کنند (Anthony et al., 2019). کوپرا و همکاران (۲۰۱۸) نتیجه گرفتند که استارت‌آپ‌ها به تنوع داخلی احتیاج دارند. این افراد مطالعه خود را بر روی توسعه اپلیکیشن در دانشگاه متمرکز کردند (Kopera et al., 2018). هدایی پور و همکاران (۱۴۰۲) نتیجه گرفتند که ویژگی‌های شخصیتی و مهارت‌های مدیریتی مدیران جزو مهم‌ترین عوامل علی مؤثر بر رشد و شکوفایی استارت‌آپ‌ها به شمار می‌آیند؛ هم‌چنین مشخص گردید که مؤلفه‌های مالی، فرهنگی و اقتصادی جزو عوامل

محوری مؤثر بر رشد و شکوفایی استارت‌آپ‌ها هستند در حالی که مؤلفه‌های فناورانه و فرهنگ سازی جزو عوامل زمینه ساز به حساب می‌آیند. در نهایت قوانین و مقررات دولتی نیز به عنوان عوامل مداخله گر شناسایی شدند (Hedaei Pour & Hedaei Pour, 2021). گودرزی و همکاران (۱۴۰۱) دریافتند که عوامل مؤثر در توسعه استارت‌آپ‌های ورزشی شامل ۷ مولفه ویژگی‌های فردی موسس، امکانات و تسهیلات، عوامل فرهنگی، ماهیت نوآورانه بودن استارت‌آپ، عوامل اقتصادی، عوامل مدیریتی و برندسازی استارت‌آپ می‌باشند. با توجه به مطالعات محدودی که در زمینه استارت‌آپ‌های مرتبط با فعالیت‌بدنی در داخل کشور صورت گرفته است، نتایج پژوهش حاضر استارت‌آپ‌های ورزشی را یاری می‌رساند تا با به کارگیری عوامل شناسایی شده، موجبات موفقیت و ارتقاء، و نیز باقی ماندن در عرصه رقابت را فراهم آورند و زمینه را برای رشد و توسعه هرچه بیشتر استارت‌آپ‌های ورزشی مهیا سازد (Goudarzi et al., 2022). مقسم و همکاران (۱۳۹۸) نتیجه گرفتند یافته‌های تحقیق نشان داد که نوآوری‌ها در فناوری، شامل توانایی کارآفرینی، زیرساخت فناوری و فرهنگ و جو سازمانی بر عملکرد محصول، عملکرد فروش و عملکرد نوآوری شرکت‌های تولیدی، تأثیر مثبت دارد (Moghsem et al., 2019).

باتوجه به اینکه فعالیت‌ها در حوزه کارآفرینی و حمایت از استارت‌آپ‌ها، ایران کماکان کشوری جوان در این زمینه به حساب می‌آید و هنوز برای ایجاد بسترهای مناسب و توسعه مشکلات و مسائل بسیار زیادی را پیش‌رو دارد. در نتیجه، اندکی شفاف سازی در نکات پر اهمیت در راه‌اندازی استارت‌آپ‌ها و همچنین طراحی مدل توسعه می‌تواند درصدی از میزان ریسک در موفقیت را کاسته و فعالیت و سرمایه‌گذاری در این زمینه را تسهیل کند. در صورت تعریف نشدن مدل توسعه در هر یک از صنایع و کسب‌وکارهای نوپا، هریک از استارت‌آپ‌ها با شکست در مرحله رشد خود مواجه خواهند شد. شرکت‌های نوپا، در واقع الگوی جدیدی از کارآفرینی و کسب و کار را ایجاد کرده اند. این شرکت‌ها که در حوزه فناوری‌های نوین گسترش چشمگیری داشته اند، به سایر حوزه‌های تجاری و اقتصادی نیز سرایت کرده و به خوبی، باعث رشد و توسعه اقتصاد دانش بنیان شده‌اند (Tari & Porhaham, 2020). در کشور ایران تعداد زیادی شتاب‌دهنده و پارک‌های فناوری و صندوق‌های سرمایه گذاری شکل گرفته که همه این مجموعه‌ها با هم تشکیل یک اکوسیستم کارآفرینی می‌دهند. علی‌رغم تعداد زیادی از حمایت‌های شکل گرفته و مراکز توسعه دهنده استارت‌آپ‌ها، تعداد زیادی از استارت‌آپ‌های ایرانی به موفقیت نرسیده‌اند. در این پژوهش برای شناسایی دلایلی که می‌توانند باعث شکست یا موفقیت استارت‌آپ‌ها شوند به بررسی مؤلفه‌های مؤثر بر توسعه استارت‌آپ‌های صنعتی پرداخته شد.

## روش پژوهش

پژوهش حاضر در چارچوب رویکرد کیفی و با به کارگیری روش گراند تئوری یا نظریه داده بنیاد انجام گرفت. محیط پژوهش را تمامی صاحب‌نظران حوزه استارت‌آپ‌های صنعتی، شامل مدیران ارشد و مجموعه‌های آن تشکیل می‌دهد. روش نمونه‌گیری به صورت روش هدفمند ملاک محور است که حجم نمونه آن براساس قاعده اشباع نظری با ۱۶ نفر از خبرگان تشکیل می‌دهند. در این روش نمونه‌گیری هدف پژوهشگر انتخاب مواردی است که با توجه به هدف تحقیق، سرشار از اطلاعات باشند. ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش، مصاحبه نیمه ساختار یافته است. فرایند تحلیل داده‌های حاصل از متن مصاحبه‌ها نیز با توجه به اهمیت آن در رویکرد نظریه داده بنیاد، در سه مرحله الف: کدگذاری باز، ب: کدگذاری محوری و ج: کدگذاری انتخابی انجام شد و شامل ۷ مرحله متوالی به شرح زیر است: ۱- مرور داده‌ها ۲- تدوین راهنمای کدگذاری ۳- سازماندهی داده‌ها ۴- طبقه بندی داده‌ها ۵- کدگذاری باز ۶- کدگذاری محوری ۷- تدوین گزارش نهایی تحلیل داده‌ها. لینکلن و گوبا چهار شاخص را برای اعتبار علمی روش‌های کیفی به وجود آورده اند که عبارتند از: اعتبار، اعتماد، تاییدپذیری و انتقال پذیری. در این تحقیق نیز برای روایی و پایایی مطالعه از این ۴ شاخص استفاده شد.

در بخش دوم این پژوهش از روش دلفی فازی برای یافتن نظرات خبرگان نسبت به یک معیار استفاده شده است. در طراحی و تدوین شاخص‌های پرسشنامه از پرسش‌های بسته (لیکرت) استفاده شد. در این رابطه در دور اول از روش دلفی برای طراحی پرسشنامه استفاده گردید و با مرور بر ادبیات تحقیق و مصاحبه با خبرگان شاخص‌ها مشخص گردید و در ادامه در دور دوم به بعد شاخص‌ها پرسشنامه بر اساس اصلاحات بدست آمده از نتایج پرسشنامه دور قبل طراحی شده است. به دلیل وجود تجانس میان گروه دلفی، اندازه گروه شرکت کنندگان در دلفی ۱۹ خیره انتخاب شد. ملاک انتخاب خبرگان در این پژوهش داشتن دانش و تجربه مرتبط با موضوع پژوهش، توانایی و تمایل به مشارکت، داشتن زمان کافی و مهارت‌های ارتباطی مؤثر بود در همین رابطه روش انتخاب نمونه پژوهش به صورت نمونه گیری گلوله برفی می‌باشد.

## یافته‌ها

نتایج تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های انجام شده در خصوص شناسایی مؤلفه‌های توسعه استارت‌آپ‌های صنعتی با رویکرد استراتژی اقیانوس آبی استخراج شدند. نتایج تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها، ۴۴ کد اولیه باز و ۱۱ کد ثانویه می‌باشد. در **جدول ۱** آورده شده است.

## جدول ۱

کدهای اولیه و ثانویه حاصل از تحلیل داده‌های کیفی (عوامل مؤثر بر توسعه استارت‌آپ‌های صنعتی)

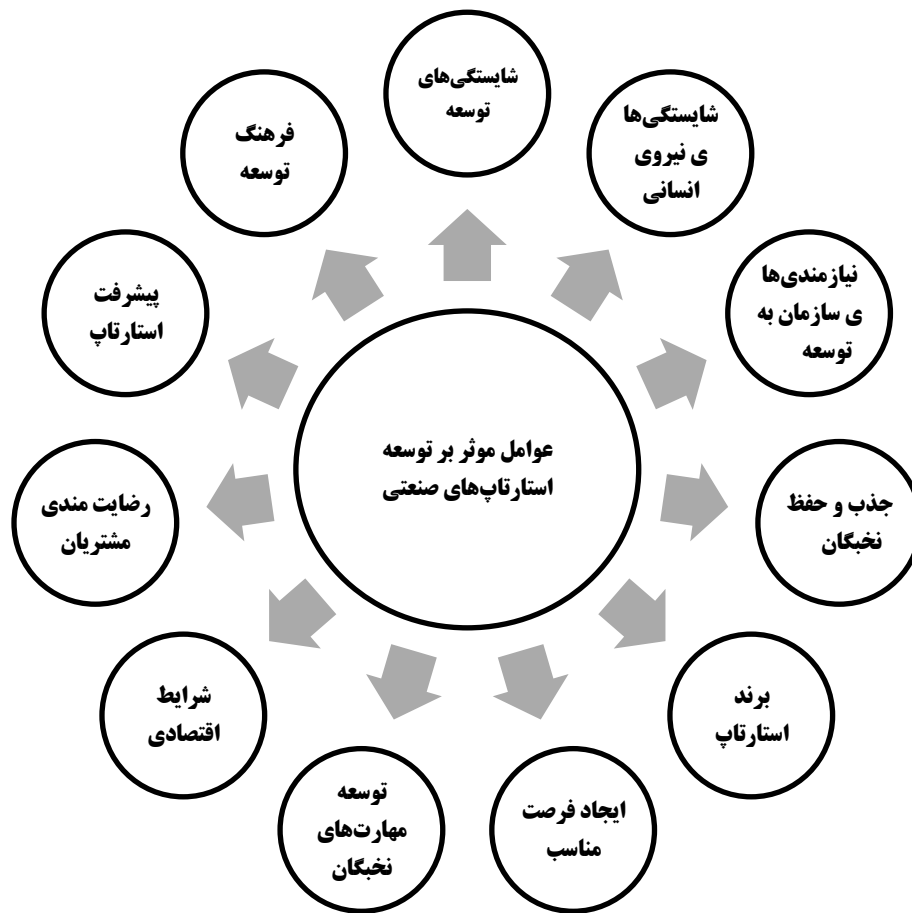
کدهای اولیه	کدهای ثانویه
زیرساخت فنی	شایستگی‌های توسعه
فناوری‌های اطلاعات	
منابع مالی	
توانمندی مالی	
سطح رضایت ذینفعان	شایستگی‌های نیروی انسانی
امنیت شغلی	
مسئولیت پذیری کارکنان	
توانمندی افراد	
مهارت	
قوانین و مقررات حقوقی	نیازمندی‌های سازمان به توسعه
استراتژی رشد	
رویه‌های مناسب	
جذب نیروهای با سابقه	جذب و حفظ نخبگان
حفظ نیروهای مستعد	
ایجاد بستر برای رشد افراد	
تخصیص پاداش	

---

برند استارتاپ	توجه به نیاز مشتریان ورود به حوزه‌های جدید نوآوری در زمینه معرفی خدمات صداقت در ارائه خدمت
ایجاد فرصت مناسب	استفاده از مشاوران مجرب تقویت رزومه شرکت ارتباطات و همکاری تحقیقات میدانی
توسعه مهارت‌های نخبگان	ظرفیت تفکر از طریق یادگیری مستقیم ارتباط با نیروهای فرهیخته بکارگیری تجارب موفق جذب نخبگان چندمهارته
شرایط اقتصادی	تورم موجود در جامعه نرخ بهره بانکی نوسانات نرخ ارز سرمایه‌گذاری
رضایت مندی مشتریان	فرهنگ مشتری‌مداری ارائه خدمات خواسته‌های مشتریان کسب رضایت مشتریان
پیشرفت استارتاپ	صادرات محصولات فناورانه شناخت رقبا بازار مناسب رقابتی بودن شرکت
فرهنگ توسعه	شبکه‌های اجتماعی فرهنگ تیم محور نتایج ارزش آفرین فرهنگ یادگیری

---

بر اساس نتایج حاصل از تحلیل محتوای کیفی مطالعات و منابع گوناگون موجود در زمینه توسعه استارت‌آپ‌های صنعتی و متن مصاحبه‌های انجام شده، چارچوب پیشران‌های توسعه توسعه استارت‌آپ‌های صنعتی در قالب شکل زیر طراحی شد.



در این بخش اهمیت شاخص‌هایی که از طریق تحلیل محتوای و مصاحبه با خبرگان با تکنیک کدگذاری استخراج شده اند، سنجش شده اند. بدین منظور از تکنیک دلفی فازی استفاده شده است. تکنیک دلفی فازی برای اجماع نظرات خبرگان در خصوص مؤثر بودن و یا اهمیت شاخص‌ها استفاده می‌شود و از مجموعه فازی به منظور عدم قطعیت در پاسخگویی خبرگان استفاده شده است. در تکنیک دلفی فازی، در مرحله اول از خبرگان در خصوص میزان مؤثر بودن هر یک از شاخص‌ها در توسعه استارت‌آپ‌های صنعتی با رویکرد استراتژی اقیانوس آبی سوال پرسیده شده است. بدین منظور پرسش نامه محقق ساخته بر اساس طیف ۵ گزینه‌ای خیلی زیاد تا خیلی کم طراحی شده است و پس از پاسخگویی خبرگان به آن سوال‌ها، پاسخ‌ها جمع آوری شده است. تعداد خبرگانی که به سوال‌ها پاسخ دادند شامل ۱۵ نفر از مدیران ارشد و ۴ نفر از اساتید محترم می‌باشند. و نظرسنجی مرحله اول انجام شد. در این نظر سنجی شدت میزان توافق خبرگان در خصوص شاخص‌ها محاسبه شد که نتایج در **جدول ۲** آمده است.

## جدول ۲

نتایج دور اول تکنیک دلفی فازی

میانگین غیرفازی شده نظرات خبرگان	min	mod	max	ارزش زبانی					مؤلفه ها	ردیف	
				خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد			
				۱	۳	۵	۷	۹	ارزش عددی		
				شاخص‌ها ارزش فازی							
				(۰.۲۰)	(۰.۳۰)	(۰.۵۰)	(۰.۷۰)	(۰.۹۰)			
	۸.۲	۶.۳۷	۸.۳۷	۹.۵۸	۰	۰	۲	۲	۱۵	زیرساخت فنی	۱
	۸.۳	۶.۴۷	۸.۴۷	۹.۶۸	۰	۰	۱	۳	۱۵	فناوری‌های اطلاعات	۲
	۷.۹	۶.۰۵	۸.۰۵	۹.۴۲	۰	۰	۲	۵	۱۲	منابع مالی	۳
	۷.۷	۵.۸۴	۷.۸۴	۹.۲۶	۰	۰	۳	۵	۱۱	توانمندی مالی	۴
	۷.۸	۵.۹۵	۷.۹۵	۹.۲۶	۰	۱	۲	۳	۱۳	سطح رضایت ذینفعان	۵
	۷.۹	۶.۰۵	۸.۰۵	۹.۳۷	۰	۰	۳	۳	۱۳	امنیت شغلی	۶
	۸.۱	۶.۲۶	۸.۲۶	۹.۵۳	۰	۰	۲	۳	۱۴	مسئولیت پذیری کارکنان	۷
	۶.۳	۴.۳۷	۶.۳۷	۸.۱۱	۰	۳	۵	۶	۵	توانمندی افراد	۸
	۸.۳	۶.۴۷	۸.۴۷	۹.۶۸	۰	۰	۱	۳	۱۵	مهارت	۹
	۸	۶.۱۶	۸.۱۶	۹.۴۲	۰	۰	۳	۲	۱۴	قوانین و مقررات حقوقی	۱۰
	۸.۴	۶.۵۸	۸.۵۸	۹.۷۴	۰	۰	۱	۲	۱۶	استراتژی رشد	۱۱
	۸.۲	۶.۳۷	۸.۳۷	۹.۵۸	۰	۰	۲	۲	۱۵	رویه‌های مناسب	۱۲
	۸.۲	۶.۳۷	۸.۳۷	۹.۶۳	۰	۰	۱	۴	۱۴	جذب نیروهای با سابقه	۱۳
	۸.۳	۶.۴۷	۸.۴۷	۹.۶۳	۰	۰	۲	۱	۱۶	حفظ نیروهای مستعد	۱۴
	۷.۹	۶.۰۵	۸.۰۵	۹.۳۷	۰	۰	۳	۳	۱۳	ایجاد بستر برای رشد افراد	۱۵
	۷.۹	۶.۰۵	۸.۰۵	۹.۳۷	۰	۱	۱	۴	۱۳	تخصیص پاداش	۱۶
	۸.۱	۶.۲۶	۸.۲۶	۹.۵۸	۰	۰	۱	۵	۱۳	توجه به نیاز مشتریان	۱۷
	۸.۴	۶.۵۸	۸.۵۸	۹.۷۴	۰	۰	۱	۲	۱۶	ورود به حوزه‌های جدید	۱۸
	۸.۲	۶.۳۷	۸.۳۷	۹.۶۳	۰	۰	۱	۴	۱۴	نوآوری در زمینه معرفی خدمات	۱۹
	۷.۹	۶.۰۵	۸.۰۵	۹.۳۷	۰	۱	۱	۴	۱۳	صداقت در ارائه خدمت	۲۰

۲۱	تجدید فرصت مناسب	استفاده از مشاوران مجرب	۱۲	۵	۱	۱	۰	۹.۳۲	۷.۹۵	۵.۹۵	۷.۸
۲۲	توسعه مهارت‌های نخبگان	تقویت رزومه شرکت	۶	۹	۳	۱	۰	۸.۷۹	۷.۱۱	۵.۱۱	۷.۱
۲۳		ارتباطات و همکاری	۱۵	۴	۰	۰	۰	۹.۷۹	۸.۵۸	۶.۵۸	۸.۴
۲۴	توسعه مهارت‌های نخبگان	تحقیقات میدانی	۱۴	۳	۱	۱	۰	۹.۴۲	۸.۱۶	۶.۱۶	۸
۲۵		ظرفیت تفکر از طریق یادگیری مستقیم	۱۲	۶	۱	۰	۰	۹.۵۳	۸.۱۶	۶.۱۶	۸.۱
۲۶	توسعه مهارت‌های نخبگان	ارتباط با نیروهای فرهیخته	۱۳	۲	۲	۲	۰	۹.۰۵	۷.۷۴	۵.۷۴	۷.۶
۲۷		بکارگیری تجارب موفق	۱۳	۳	۳	۰	۰	۹.۳۷	۸.۰۵	۶.۰۵	۷.۹
۲۸	شرایط اقتصادی	جذب نخبگان چندمهارته	۱۵	۴	۰	۰	۰	۹.۷۹	۸.۵۸	۶.۵۸	۸.۴۵
۲۹		تورم موجود در جامعه	۱۴	۵	۰	۰	۰	۹.۷۴	۸.۴۷	۶.۴۷	۸.۴
۳۰	رضایتمندی مشتریان	نرخ بهره بانکی	۹	۶	۴	۰	۰	۹.۰۵	۷.۵۳	۵.۵۳	۷.۴
۳۱		نوسانات نرخ ارز	۱۴	۳	۲	۰	۰	۹.۵۳	۸.۲۶	۶.۲۶	۸.۱
۳۲	رضایتمندی مشتریان	سرمایه‌گذاری	۱۶	۳	۰	۰	۰	۹.۸۴	۸.۶۸	۶.۶۸	۸.۵
۳۳		فرهنگ مشتری مداری	۱۵	۳	۱	۰	۰	۹.۶۸	۸.۴۷	۶.۴۷	۸.۳۴
۳۴	رضایتمندی مشتریان	ارائه خدمات	۱۳	۵	۱	۰	۰	۹.۵۸	۸.۲۶	۶.۲۶	۸.۱
۳۵		خواسته‌های مشتریان	۱۶	۱	۲	۰	۰	۹.۶۳	۸.۴۷	۶.۴۷	۸.۳
۳۶	پیشرفت استارت‌آپ	کسب رضایت مشتریان	۱۵	۲	۲	۲	۰	۹.۵۸	۸.۳۷	۶.۳۷	۸.۲
۳۷		صادرات محصولات فناورانه	۱۰	۵	۴	۰	۰	۹.۱۱	۷.۶۳	۵.۶۳	۷.۵
۳۸	پیشرفت استارت‌آپ	شناخت رقبا	۱۶	۱	۲	۰	۰	۹.۶۳	۸.۴۷	۶.۴۷	۸.۳
۳۹		بازار مناسب	۱۴	۴	۱	۰	۰	۹.۶۳	۸.۳۷	۶.۳۷	۸.۲
۴۰	فرهنگ توسعه	رقابتی بودن شرکت	۱۶	۳	۰	۰	۰	۹.۸۴	۸.۶۸	۶.۶۸	۸.۵
۴۱		شبکه‌های اجتماعی	۱۷	۲	۰	۰	۰	۹.۸۹	۸.۷۹	۶.۷۹	۸.۶
۴۲	فرهنگ توسعه	فرهنگ تیم محور	۱۷	۱	۱	۰	۰	۹.۷۹	۸.۶۸	۶.۶۸	۸.۵
۴۳		نتایج ارزش آفرین	۱۵	۲	۲	۰	۰	۹.۵۸	۸.۳۷	۶.۳۷	۸.۲
۴۴	فرهنگ یادگیری	۱۸	۰	۱	۰	۰	۹.۸۴	۸.۷۹	۶.۷۹	۸.۶	

علاوه بر سوال‌های بسته که در قالب پرسش نامه آمده بود، سوال‌های باز هم در پرسش نامه اعمال شد تا نظرات خبرگان در خصوص اضافه، ادغام و اصلاح شاخص‌ها در نظر گرفته شود تا اعتبار بخش کیفی به تایید برسد. در این مرحله خبرگان برخی از شاخص‌ها را ادغام و اصلاح کردند. شاخص‌های اصلاح شده در **جدول ۳** آمده است که خبرگان برخی از شاخص‌ها را از لحاظ معنایی تغییر دادند. **جدول ۴** نیز شاخص‌ها ادغام شده آمده است. نظرات خبرگان این است که برخی از واژه‌ها دارای معانی مشابه هستند و می‌توانند در هم ادغام و شاخص جدید ایجاد گردد.

### جدول ۳

شاخص‌های اصلاح شده مرحله اول دلفی فازی

از	به
مهارت	مهارت و تخصص
قوانین و مقررات حقوقی	قوانین و مقررات حقوقی حمایتی
رویه‌های مناسب	فرآیندها و رویه‌های مناسب
صداقت در ارائه خدمت	تعهد به ارائه خدمات
تحقیقات میدانی	تحقیقات توسعه‌ای و میدانی
ظرفیت تفکر از طریق یادگیری مستقیم	ظرفیت افزایش مهارت‌ها
ارائه خدمات	ارائه خدمات سریع
نتایج ارزش آفرین	فرهنگ ارزش آفرین

### جدول ۴

شاخص‌های ادغام شده مرحله اول دلفی فازی

از	به
جذب نیروهای با سابقه	جذب نخبگان چندمهارته
جذب نخبگان چندمهارته	جذب نخبگان چندمهارته
توجه به نیاز مشتریان	خواسته‌های و نیازهای مشتریان
خواسته‌های مشتریان	خواسته‌های و نیازهای مشتریان

با در نظر گرفتن اصلاحات فوق، پرسشنامه دور دوم دلفی فازی مربوط به شاخص‌های مدل توسعه استارت‌آپ‌های صنعتی با رویکرد استراتژی اقیانوس آبی طراحی شد. در پرسشنامه دور دوم، از طیف پنج گزینه‌ای لیکرت استفاده گردید. همچنین پرسشنامه دارای سوال‌های باز می‌باشد که در ادامه به شرح آن پرداخته شده است:

در این مرحله، خبرگان در جریان اصلاحات ابعادی که حاصل مرحله اول دلفی بود، قرار گرفتند. **جدول ۵** شاخص‌های مدل را که حاصل مرحله دوم روش دلفی فازی است را نشان می‌دهد. در بخش اول پرسشنامه برای نظرسنجی از طیف پنج گزینه‌ای لیکرت (خیلی کم تا خیلی زیاد) استفاده گردید. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها در **جدول ۵** آورده شده است و در بخش دوم پرسش نامه، سوالات باز مطرح شد.

## جدول ۵

نتایج دور دوم تکنیک دلفی فازی

ردیف	مؤلفه	ارزش زبانی	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	max	mod	min	میانگین غیرفازی شده نظرات خبرگان	اختلاف میانگین‌ها	نتیجه	ارزش عددی				
														۹	۷	۵	۳	۱
														شایستگی فازی				
۱	شایستگی‌های توسعه	زیرساخت فنی	۱۵	۳	۱	۰	۰	۹.۶۸	۸.۴۷	۶.۴۷	۸.۳	۰.۱۱	تایید	۱۵				
۲		فناوری‌های اطلاعات	۱۵	۴	۰	۰	۹.۷۹	۸.۵۸	۶.۵۸	۸.۴	۰.۱۱	تایید	۱۵					
۳		منابع مالی	۱۳	۴	۲	۰	۹.۴۷	۸.۱۶	۶.۱۶	۸	۰.۱	تایید	۱۳					
۴		توانمندی مالی	۱۳	۵	۱	۰	۹.۵۸	۸.۲۶	۶.۲۶	۸.۱	۰.۴	مرحله سوم	۱۳					
۵	شایستگی‌های نیروی انسانی	سطح رضایت ذینفعان	۱۴	۳	۲	۰	۹.۵۳	۸.۲۶	۶.۲۶	۸.۱	۰.۳۱	مرحله سوم	۱۴					
۶		امنیت شغلی	۱۳	۴	۲	۰	۹.۴۷	۸.۱۶	۶.۱۶	۸	۰.۱۱	تایید	۱۳					
۷	شایستگی‌های نیروی انسانی	مسئولیت پذیر کارکنان	۱۶	۱	۲	۰	۹.۶۳	۸.۴۷	۶.۴۷	۸.۳	۰.۱۹	تایید	۱۶					
۸		شناخت توانمندی افراد	۵	۶	۶	۲	۸.۲۱	۶.۴۷	۴.۴۷	۶.۴	۰.۱۱	رد	۵					
۹	توسعه	مهارت و تخصص	۱۵	۴	۰	۰	۹.۷۹	۸.۵۸	۶.۵۸	۸.۴	۰.۱۱	تایید	۱۵					
۱۰		قوانین و مقررات حقوقی حمایتی	۱۴	۳	۲	۰	۹.۵۳	۸.۲۶	۶.۲۶	۸.۱	۰.۱۱	تایید	۱۴					
۱۱		استراتژی رشد	۱۶	۲	۱	۰	۹.۷۴	۸.۵۸	۶.۵۸	۸.۴	۰	تایید	۱۶					
۱۲		فرآیندها و رویه‌های مناسب	۱۷	۰	۲	۰	۹.۶۸	۸.۵۸	۶.۵۸	۸.۴	۰.۱۹	تایید	۱۷					
۱۳	شایستگی‌های نیروی انسانی	جذب نخبگان چندمهارته	۱۴	۴	۱	۰	۹.۶۳	۸.۳۷	۶.۳۷	۸.۲	۰	تایید	۱۴					
۱۴		حفظ نیروهای مستعد	۱۷	۰	۲	۰	۹.۶۸	۸.۵۸	۶.۵۸	۸.۴	۰.۱	تایید	۱۷					
۱۵	توسعه	ایجاد بستر برای رشد افراد	۱۳	۴	۲	۰	۹.۴۷	۸.۱۶	۶.۱۶	۸	۰.۱۱	تایید	۱۳					
۱۶		تخصیص پاداش	۱۳	۵	۱	۰	۹.۵۸	۸.۲۶	۶.۲۶	۸.۱	۰.۲۱	مرحله سوم	۱۳					
۱۷	برند استارت‌آپ	ورود به حوزه‌های جدید	۱۷	۱	۱	۰	۹.۷۹	۸.۶۸	۶.۶۸	۸.۵	۰.۱	تایید	۱۷					
۱۸		نوآوری در زمینه معرفی خدمات	۱۴	۵	۰	۰	۹.۷۴	۸.۴۷	۶.۴۷	۸.۴	۰.۱۱	تایید	۱۴					
۱۹	توسعه	تعهد به ارائه خدمات	۱۴	۴	۰	۱	۹.۵۳	۸.۲۶	۶.۲۶	۸.۱	۰.۱۹	تایید	۱۴					
۲۰		استفاده از مشاوران مجرب	۱۴	۳	۱	۱	۹.۴۲	۸.۱۶	۶.۱۶	۸	۰.۱۹	تایید	۱۴					

رد	۰.۱۱	۷.۲	۵.۲۱	۷.۲۱	۸.۸۹	۰	۰	۴	۹	۶	تقویت رزومه شرکت	۲۱
تایید	۰	۸.۴	۶.۵۸	۸.۵۸	۹.۷۹	۰	۰	۰	۴	۱۵	ارتباطات و همکاری	۲۲
تایید	۰.۱۱	۸.۱	۶.۲۶	۸.۲۶	۹.۵۳	۰	۰	۲	۳	۱۴	تحقیقات توسعه‌ای و میدانی	۲۳
تایید	۰.۱۱	۸.۲	۶.۲۶	۸.۲۶	۹.۶۳	۰	۰	۰	۷	۱۲	ظرفیت افزایش مهارت‌ها	۲۴
مرحله سوم	۰.۵۱	۸.۱	۶.۲۶	۸.۲۶	۹.۴۷	۰	۱	۱	۲	۱۵	ارتباط با نیروهای فرهیخته	۲۵
تایید	۰.۱۹	۸.۱	۶.۲۶	۸.۲۶	۹.۴۷	۰	۰	۳	۱	۱۵	بکارگیری تجارب موفق	۲۶
تایید	۰.۱	۸.۴	۶.۵۸	۸.۵۸	۹.۷۹	۰	۰	۰	۴	۱۵	تورم موجود در جامعه	۲۷
رد	۰	۷.۴	۵.۵۳	۷.۵۳	۹.۰۵	۰	۰	۴	۶	۹	نرخ بهره بانکی	۲۸
تایید	۰.۱	۸.۲	۶.۳۷	۸.۳۷	۹.۵۸	۰	۰	۲	۲	۱۵	نوسانات نرخ ارز	۲۹
تایید	۰	۸.۵	۶.۶۸	۸.۶۸	۹.۸۴	۰	۰	۰	۳	۱۶	سرمایه‌گذاری	۳۰
تایید	۸.۴۵	۸.۴	۶.۵۸	۸.۵۸	۹.۷۹	۰	۰	۰	۴	۱۵	فرهنگ مشتری مداری	۳۳
تایید	۰.۱	۸.۲	۶.۳۷	۸.۳۷	۹.۶۳	۰	۰	۱	۴	۱۴	ارائه خدمات سریع	۳۲
مرحله سوم	۰.۲۱	۸.۵	۶.۶۸	۸.۶۸	۹.۸۴	۰	۰	۰	۳	۱۶	خواسته‌های مشتریان	۳۳
مرحله سوم	۰.۳	۸.۵	۶.۶۸	۸.۶۸	۹.۷۹	۰	۰	۱	۱	۱۷	کسب رضایت مشتریان	۳۴
رد	۰	۷.۵	۵.۶۳	۷.۶۳	۹.۱۱	۰	۰	۴	۵	۱۰	صادرات محصولات فناورانه	۳۵
تایید	۰.۱	۸.۴	۶.۵۸	۸.۵۸	۹.۶۸	۰	۰	۲	۰	۱۷	شناخت رقبا	۳۶
تایید	۰.۱	۸.۳	۶.۴۷	۸.۴۷	۹.۶۸	۰	۰	۱	۳	۱۵	هدفمندی بازار	۳۷
تایید	۰.۱	۸.۶	۶.۷۹	۸.۷۹	۹.۸۹	۰	۰	۰	۲	۱۷	رقابتی بودن شرکت	۳۸
تایید	۰.۱	۸.۷	۶.۸۹	۸.۸۹	۹.۹۵	۰	۰	۰	۱	۱۸	شبکه‌های اجتماعی	۳۹
تایید	۰.۱	۸.۶	۶.۷۹	۸.۷۹	۹.۸۴	۰	۰	۱	۰	۱۸	فرهنگ مشارکتی تیم محور	۴۰
تایید	۰.۱	۸.۳	۶.۴۷	۸.۴۷	۹.۶۳	۰	۰	۲	۱	۱۶	فرهنگ ارزش آفرین	۴۱
تایید	۰	۸.۶	۶.۷۹	۸.۷۹	۹.۸۴	۰	۰	۱	۰	۱۸	فرهنگ یادگیری	۴۲

با توجه به دیدگاه‌های ارائه شده در مرحله اول و مقایسه آن با نتایج این مرحله، در صورتی که اختلاف بین دو مرحله بر اساس قاعده پارتو یا قانون ۸۰/۲۰ کمتر از حد آستانه ۰/۲ باشد در این صورت فرایند نظرسنجی متوقف می‌شود. همانگونه که **جدول ۵** نشان می‌دهد برخی از ابعاد اعضای گروه خبره به وحدت نظر رسیده اند و میزان اختلاف نظر در مراحل اول و دوم کمتر از حد آستانه ۰/۲ بوده لذا نظرسنجی در خصوص ابعاد فوق متوقف گردید. از بین ابعاد اشاره شده، نظرات خبرگان بیشتر از ۸ بودند و حذف نگردید. در این مرحله نظرسنجی در مورد ۶ شاخص باقیمانده باید صورت بگیرد که در مرحله سوم انجام می‌شود.

در مرحله سوم دلفی فازی پرسشنامه سوم تهیه گردیده و همراه با نقطه نظر قبلی هر فرد و میزان اختلاف آن‌ها با میانگین دیدگاه سایر خبرگان، مجدداً به خبرگان ارسال گردید که نتایج آن در **جدول ۶** ارائه شده است.

جدول ۶

نتایج دور سوم تکنیک دلفی فازی

ردیف	مؤلفه	ارزش زبانی	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	max	mod	min	میانگین غیرفازی شده نظرات خبرگان	اختلاف میانگین‌ها ی پرسشنامه دوم و سوم	نتیجه	شاخص‌ها		
														ارزش عددی	شاخص فازی	
		۹	۷	۵	۳	۱	(۰)	(۰)	(۰)	(۰)	(۰)	(۰)	(۰)	(۰)	(۰)	(۰)
۴	شاخصی‌های توسعه	توانمندی مالی	۱۳	۶	۰	۰	۰	۹.۶۸	۸.۳۷	۶.۳۷	۸.۲۵	۰.۱۱	تایید	۰	۰	
۵	شاخصی‌های نیروی انسانی	سطح رضایت ذینفعان	۱۴	۴	۱	۰	۰	۹.۶۳	۸.۳۷	۶.۳۷	۸.۲۵	۰.۱۱	تایید	۰	۰	
۱۶	جذب و حفظ نخبگان	تخصیص پاداش	۱۴	۴	۱	۰	۰	۹.۶۳	۸.۳۷	۶.۳۷	۸.۲۵	۰.۱	تایید	۰	۰	
۲۵	توسعه مهارت‌های نخبگان	ارتباط با نیروهای فرهیخته	۱۵	۲	۲	۰	۰	۹.۵۸	۸.۳۷	۶.۳۷	۸.۲۴	۰.۱۱	تایید	۰	۰	
۳۳	رضایتمندی مشتریان	خواسته‌های و نیازهای مشتریان	۱۶	۳	۰	۰	۰	۹.۸۴	۸.۶۸	۶.۶۸	۸.۵۴	۰	تایید	۰	۰	
۳۴	رضایتمندی مشتریان	کسب رضایت مشتریان	۱۸	۰	۱	۰	۰	۹.۸۴	۸.۷۹	۶.۷۹	۸.۶۳	۰.۱	تایید	۰	۰	

همانطور که **جدول ۶** نشان می‌دهد میزان اختلاف نظر خبرگان در مراحل دوم و سوم کمتر از حد آستانه ۰/۲ می‌باشد و لذا نظرسنجی در این مرحله متوقف می‌شود. بنابراین در طی سه مرحله نظرسنجی تعداد ۳۸ شاخص از ۴۴ شاخص استخراج شده برای مدل توسعه استارت‌آپ‌های صنعتی تایید گردید که در **جدول ۷** آمده است.

## جدول ۷

ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های نهایی مدل توسعه استارت‌آپ‌های صنعتی

ردیف	شاخص	مولفه	بعد
۱	زیرساخت فنی	شاخصی‌های توسعه	ایده پردازی
۲	فناوری‌های اطلاعات		
۳	منابع مالی		
۴	توانمندی مالی		
۵	سطح رضایت ذینفعان	شاخصی‌های توسعه	ایده پردازی
۶	امنیت شغلی		
۷	مسئولیت پذیری کارکنان		
۸	مهارت و تخصص		
۹	قوانین و مقررات حقوقی حمایتی	بازمندی‌های سازمان به توسعه	ایجاد مفهوم اولیه
۱۰	استراتژی رشد		
۱۱	فرآیندها و رویه‌های مناسب		
۱۲	جذب نخبگان چندمهارته		
۱۳	حفظ نیروهای مستعد	جذب و حفظ نخبگان	ایجاد مفهوم اولیه
۱۴	ایجاد بستر برای رشد افراد		
۱۵	تخصیص پاداش		
۱۶	ورود به حوزه‌های جدید		
۱۷	نوآوری در زمینه معرفی خدمات	برند استارت‌آپ	ایجاد تعهد
۱۸	تعهد به ارائه خدمات		
۱۹	استفاده از مشاوران مجرب	ایجاد فرصت مناسب	

۲۰	ارتباطات و همکاری		
۲۱	تحقیقات توسعه‌ای و میدانی		
۲۲	ظرفیت افزایش مهارت‌ها	توسعه مهارت‌های نخبگان	افزایش به مقیاس
۲۳	ارتباط با نیروهای فرهیخته		
۲۴	بکارگیری تجارب موفق		
۲۵	تورم موجود در جامعه		
۲۶	نوسانات نرخ ارز	شرایط اقتصادی	افزایش به مقیاس
۲۷	سرمایه‌گذاری		
۲۸	فرهنگ مشتری‌مداری	رضایت‌مندی مشتریان	افزایش به مقیاس
۲۹	ارائه خدمات سریع		
۳۰	خواسته‌های و نیازهای مشتریان		
۳۱	کسب رضایت مشتریان		
۳۲	شناخت رقبا		
۳۳	هدفمندی بازار	پیشرفت استارت‌آپ	راه اندازی
۳۴	رقابتی بودن شرکت		
۳۵	شبکه‌های اجتماعی		
۳۶	فرهنگ مشارکتی تیم محور	فرهنگ توسعه	راه اندازی
۳۷	فرهنگ ارزش آفرین		
۳۸	فرهنگ یادگیری		

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام این پژوهش شناسایی شاخص‌های مؤثر بر توسعه استارت‌آپ‌های صنعتی بود که با استفاده از گرندت تئوری و استفاده از مرور منابع و ادبیات موجود و مصاحبه با خبرگان و صاحب‌نظران انجام شد. بدین نحو که ابتدا با مرور منابع و بررسی ادبیات صنعت، تعدادی از شاخص‌ها شناسایی شدند. اما در پژوهش‌های صورت گرفته در ایران، مطالعه‌ای که به توسعه استارت‌آپ‌های صنعتی نگاه همه‌جانبه داشته و همه‌دینفعان این مجموعه را همزمان مورد مطالعه قرار دهد، یافت نشد و با توجه به اینکه توسعه استارت‌آپ‌های صنعتی در هر کشوری تحت تأثیر عوامل متعدد اقتصادی، سیاسی و اجتماعی وابسته به شرایط بومی آن منطقه است؛ در مرحله بعد به منظور معتبر ساختن و تکمیل لیست شاخص‌های مؤثر بر توسعه استارت‌آپ‌های صنعتی، ۱۶ مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته با خبرگان بخش استارت‌آپ‌های صنعتی تا رسیدن به اشباع نظری انجام شد. برای تجزیه و تحلیل فایل‌های صوتی و جملات ثبت شده در طول مصاحبه‌ها، از روش تحلیل محتوای جهت‌دار طی

دو مرحله کدگذاری باز و محوری استفاده گردید. به این ترتیب ابتدا هر مصاحبه چندین بار گوش داده شد، سپس قسمتهای مربوط به عوامل مؤثر بر توسعه شاخصهای استارت‌آپ‌های صنعتی در یک متن قرار داده شد و مطالب نامرتب حذف گردید. در مرحله کدگذاری باز، کدهای اولیه بر اساس بررسی و مفهوم پردازی سطر به سطر متن مصاحبه‌ها استخراج شدند. سپس کدهای اولیه استخراج شده چندین بار مورد بازبینی و مقایسه قرار گرفتند که نتیجه آن ادغام برخی کدها و به وجود آمدن کدهای جدید بود که در نهایت ۴۴ کد اولیه شناسایی شد. طی کدگذاری محوری، مضامین و مفاهیم استخراج شده در مرحله کدگذاری باز با یکدیگر مقایسه و با ادغام مواردی که ماهیت مشابه داشتند، ۱۱ گروه اصلی از پیشران‌های توسعه استارت‌آپ‌های صنعتی شامل: شایستگی‌های توسعه، شایستگی‌های نیروی انسانی، نیازمندی‌های سازمان به توسعه، جذب و حفظ نخبگان، برند استارت‌آپ، ایجاد فرصت مناسب، توسعه مهارت‌های نخبگان، شرایط اقتصادی، مشتریان، پیشرفت استارت‌آپ، فرهنگ توسعه، طبقه بندی شدند.

در شرایط کنونی، استارت‌آپ‌های فناوری موفق تبدیل به موتور رشد اقتصاد اطلاعاتی و اقتصاد اینترنتی شده‌اند و توسعه اخیر اکوسیستم‌های استارت‌آپ در سراسر جهان، نتایج چشمگیری در آینده اقتصاد جهانی خواهد داشت. در بخش دولتی کشورهای پیشرفته، بیش از ۳۰ سال است که توسعه مراکز رشد کسب و کارها به عنوان سیاست و راهکاری پرطرفدار برای پرورش کارآفرینی و در نتیجه، توسعه پایدار از طریق ایجاد شغل مطرح شده اند و فعالیت این مراکز در رشد اقتصادی مانند کاتالیزور عمل می‌کند. از طرفی با توجه به رسیدن قله جمعیتی به سن اثربخشی و نیاز به اشتغال، کارآفرینی و ایجاد شغل یکی از دغدغه‌های مهم جامعه محسوب می‌شود. برنامه‌های دولت برای اشتغال‌زایی و ارائه‌ی وام به مشاغل کوچک و کسب و کارهای خانگی و نیز فعالیت بخش خصوصی در جهت جذب و پرورش ایده‌های جدید و تبدیل آن به کسب و کارهای نوپا، اهمیت زیادی در توسعه اقتصادی کشور دارد، رویدادهایی همچون استارت‌آپ ویکند و ایجاد مراکز رشد و جهادهای دانشگاهی در دانشگاه‌های مختلف، این فرصت را برای کارآفرینان جوان ایجاد کرده تا ایده‌های خود را به مرحله اجرا برسانند، با وجود این فعالیتها در حوزه کارآفرینی و حمایت از استارت‌آپ‌ها، ایران کماکان کشوری جوان در این زمینه به حساب می‌آید و هنوز برای ایجاد بسترهای مناسب راه بسیاری را در پیش دارد. ایده‌پردازی و جذب سرمایه از مهمترین حوزه‌های چالش‌زا در زمینه کارآفرینی و کسب و کار ایران هستند. در این بین عده‌ای از افراد بدون بررسی بازار هدف و ریسک‌های برپایی استارت‌آپ، وارد این عرصه می‌شوند و سرمایه خود را با بی‌دقتی از دست می‌دهند. در مقاله حاضر تلاش نمودیم تا مرور دقیق‌تر شرکتهای استارت‌آپی و زمینه‌های ارتقا آن‌ها در قالب یک مدل مفهومی به معرفی ابعاد و معیارهای ارتقا و رشد شرکتهای استارت‌آپی با تکنیک گزندد تئوری پرداخته شود.

بر اساس نتایج حاصل از این پژوهش و با استفاده از مطالعه ادبیات پژوهشی لیستی از عوامل، ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌هایی را که در "شناسایی و تحلیل مؤلفه‌های توسعه استارت‌آپ‌های صنعتی" تاثیر گذار بودند، شناسایی شد و سپس یک غربال اولیه صورت گرفت و شاخص‌های تکراری یا مترادف حذف شدند و در نهایت ۵ عامل، یازده بعد، و ۴۴ شاخص شناسایی شد. در مرحله ی بعدی نتایج این پژوهش و با توجه به ارزش فازی و مقدار دی فازی شده برای شاخص‌ها و بر اساس نظرات خبرگان، شاخص‌هایی که مقدار دی فازی آن‌ها بیشتر از مقدار میانگین طیف (۳) باشد به عنوان شاخص‌های با اهمیت شناخته می‌شوند و شاخص‌هایی که مقدار دی فازی آن‌ها کمتر از مقدار میانگین طیف (۳) باشد به عنوان شاخص‌های کم اهمیت شناخته می‌شوند. بنابراین در نهایت طی سه مرحله نظرسنجی تعداد ۳۸ شاخص از ۴۴ شاخص استخراج شده، برای مدل توسعه استارت‌آپ‌های صنعتی تایید گردید.

از محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به روش مطالعه اشاره کرد. محقق به خاطر محدودیت زمانی و مالی نتوانست از روش تلفیقی (کیفی - کمی) استفاده کند و نتایج این پژوهش فقط با روش کمی حاصل شد. لذا برای تعمیم نتایج باید با احتیاط نگریست. همچنین در حوزه استارت‌آپ‌ها از همه نخبگان در مصاحبه‌ها نتوانست استفاده کند. لذا پیشنهاد می‌شود محققان از روش تلفیقی استفاده کنند و سعی نمایند از

افراد (نخبگان) متنوعی در مصاحبه‌ها استفاده کنند. نتایج نشان داد نخبگان مؤلفه مهمی در توسعه استارت‌آپ‌ها هستند لذا توجه به نیازهای این نخبگان و جذب آن عنصر مهمی در پیشرفت این صنایع است. همچنین، در راستای فرهنگ توسعه باید بتوان مشارکت و کار گروهی را از طریق کارگاه‌های مشترک افزایش داد.

### تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

### مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

### موازین اخلاقی

در این پژوهش تمامی اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

### شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

### حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

## References

- Anthony, K. A., Igweh, F., & Stephen, A. (2019). Errors of entrepreneur in Nigeria: the blue ocean strategy as panacea. *International Journal of Social Sciences and Humanities*, 3(2), 261-276. <https://doi.org/10.29332/ijssh.v3n2.327>
- Brooks, G., Heffner, A., & Henderson, D. (2014). A SWOT analysis of competitive knowledge from social media for a small start-up business. *Review of Business Information Systems (RBIS)*, 18(1), 23-34. <https://doi.org/10.19030/rbis.v18i1.8540>
- Brown, M. (2015). *Phases of the startup lifecycle: Morgan Brown on what it takes to grow a startup* Growth Marketing Conference,
- Chaus, M. (2020). A study on significance of the Blue Ocean Strategy. *Mukt Shabd Journal*.
- Cohen, B. (2006). Sustainable valley entrepreneurial ecosystems. *Business Strategy and the Environment*, 15(1), 1-14. <https://doi.org/10.1002/bse.428>
- Eyvazlou, R., & Chaharahi, M. (2016). *Examining the role of venture capital funds in the growth of startups* First International Conference on New Paradigms of Business Intelligence and Organizational Management, Tehran, Shahid Beheshti University. <https://en.civilica.com/doc/500433/>
- Goudarzi, M., Asanlou, P., & Norouzi Seyed Hosseini, R. (2022). Identifying factors influencing the development of sports startups related to physical activity and health. *Sports Management Studies*, 14(71), 22-45. <https://doi.org/10.22089/smrj.2022.11805.3551>
- Gupta, H., & Barua, M. K. (2016). Identifying enablers of technological innovation for Indian MSMEs using best-worst multi criteria decision making method. *Technological Forecasting and Social Change*, 107, 69-79. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.03.028>
- Hedaei Pour, S. M., & Hedaei Pour, F. S. (2021). *Identifying factors affecting the growth and flourishing of startups (experts' viewpoints)* 12th International Conference on Humanities, Social Sciences, and Lifestyle, <https://civilica.com/doc/1692518>

- Kane, T. J. (2010). *The importance of startups in job creation and job destruction*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1646934>
- Kazarin, P., Shivkumar, G., Tharp, T., Alexeenko, A. A., & Shang, S. (2023). Lyophilization scale-up to industrial manufacturing: A modeling framework including probabilistic success prediction. *Chemical Engineering Research and Design*, 192, 441-455. <https://doi.org/10.1016/j.cherd.2023.02.044>
- Kopera, S., Wszendybył-Skulska, E., Cebulak, J., & Grabowski, S. (2018). Interdisciplinarity in tech startups development-case study of 'unistartapp' project. *Foundations of Management*, 10(1), 23-32. <https://doi.org/10.2478/fman-2018-0003>
- Ligonenko, L., Borysov, Y., Hromozdova, L., Deineha, I., Leontovych, S., Kosiak, I., & Marco, Y. (2021). Defining the socio-demographic predictors of priority investment in the context of tasks for the financial subsystem of startup-management. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 1(13), 109. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.225639>
- Malhotra, K. (2022). Factors Influencing Startups in an Emerging Economy: A Literature Review. *IUP Journal of Entrepreneurship Development*, 19(1). <https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Aagcd%3A11%3A15907115/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Aagcd%3A157313904&crl=c>
- Mazzucato, M. (2018). Mission-oriented research & innovation in the European: a problem-solving approach to fuel innovation-led growth. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.225639>
- Moghsem, Y., Saeedi, P., Didekhani, H., & Mehrabian, A. (2019). The development of small and medium-sized manufacturing businesses based on the influence of performance and technological innovation. *Technology Development Management Quarterly*, 7(1), 163-194. [https://jtdm.irost.ir/article\\_817.html](https://jtdm.irost.ir/article_817.html)
- Moradi, S., Abbasi, J., Radfar, R., & Abdolvand, M. A. (2024). Qualitative Identification of Intervening Factors Affecting Digital Marketing Strategies in Successful Iranian Startups. *International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior (IJIMOB)*, 4(2), 46-53. <https://doi.org/10.61838/kman.ijimob.4.2.6>
- Rahimi, E., Heidari, A., & Ghasemi, B. (2024). The Impact of Entrepreneurship-Based Branding on Startup Performance. *International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior (IJIMOB)*, 4(1), 100-106. <https://doi.org/10.61838/kman.ijimob.4.1.12>
- Ries, E. (2011). *How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. <https://ohkliberec.cz/wp-content/uploads/2013/10/START-UP.pdf>
- Román, C., Congregado, E., & Millán, J. M. (2013). Start-up incentives: Entrepreneurship policy or active labour market programme? *Journal of Business Venturing*, 28(1), 151-175. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.01.004>
- Sadma, O. (2021). The role of environmental-based "green startup" in reducing waste problem and its implication to environmental resilience. *Research Horizon*, 1(3), 106-114. <https://doi.org/10.54518/rh.1.3.2021.106-114>
- Sedláček, P., & Sterk, V. (2017). The growth potential of startups over the business cycle. *American Economic Review*, 107(10), 3182-3210. <https://doi.org/10.1257/aer.20141280>
- Sunonda, K. (2017). How to Start and Manage Startup Companies in India a Case Study Approach. *IJEDR*, 5(4), 167-174. <https://www.ijedr.org/papers/IJEDR1704026.pdf>
- Tari, G., & Porhaham, H. (2020). A structural model of factors affecting the survival and growth of startups in Iran. *Executive Management Research Journal*, 12(23), 315-341. [https://jem.journals.umz.ac.ir/article\\_2971.html](https://jem.journals.umz.ac.ir/article_2971.html)
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Tripathi, N., Oivo, M., Liukkunen, K., & Markkula, J. (2019). Startup ecosystem effect on minimum viable product development in software startups. *Information and Software Technology*, 114, 77-91. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2019.06.008>
- Yadollahi Farsi, J., Zali, M., & Bagheri Fard, S. M. (2011). Identifying structural factors influencing the development of academic entrepreneurship: A case study of the Comprehensive University of Applied Sciences. *Science and Technology Policy*, 4(1), 17-33. [https://jstp.nrisp.ac.ir/article\\_12833.html](https://jstp.nrisp.ac.ir/article_12833.html)
- Zorzetti, M., Signoretti, I., Salerno, L., Marczak, S., & Bastos, R. (2022). Improving agile software development using user-centered design and lean startup. *Information and Software Technology*, 141, 106718. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2021.106718>