



Exploring the Factors Influencing the Transition from Startup to Scale-up

Moein Soleimani¹ | Bijan Rezaee^{2✉} | Nader Naderi³ | Yosef Mohammadifar⁴

1. Department of Management and Entrepreneurship, Faculty of Economics and Accounting, Razi University, Kermanshah, Iran. E-mail: m.soleimani@razi.ac.ir
2. Corresponding Author, Department of Management and Entrepreneurship, Faculty of Economics and Accounting, Razi University, Kermanshah, Iran. E-mail: b.rezaee@razi.ac.ir
3. Department of Management and Entrepreneurship, Faculty of Economics and Accounting, Razi University, Kermanshah, Iran. E-mail: n.naderi@razi.ac.ir
4. Department of Management and Entrepreneurship, Faculty of Economics and Accounting, Razi University, Kermanshah, Iran. E-mail: yosefmohammadifar@gmail.com

Article Info

ABSTRACT

Article type:
Research Article

Article history:
Received:
09. 08. 2024
Revised:
20. 08. 2024
Accepted:
21. 08. 2024

Keywords:
Start-up,
Scale-up,
Transition stage,
Exponential Growth,
Fuzzy Delphi.

Introduction: The transition from startup to scale-up represents a critical and decisive phase for establishing a solid foundation for exponential business growth. Success during this transition significantly impacts return on investment and revenue growth, while also contributing to the long-term sustainability of the enterprise. Therefore, understanding the factors that facilitate a successful transition is the essential first step in planning and implementing effective measures. This study aims to explore the key factors affecting the business transition from the startup phase to the scale-up stage.

Methodology: In terms of objective, this is an applied study. Given its nature, it employs a mixed-methods (qualitative-quantitative) research design based on a sequential exploratory approach. Data were collected through descriptive and field-documentary research. The methodology involved inductive content analysis and the Fuzzy Delphi method for screening and prioritization. The study population comprised key informants, including faculty members in entrepreneurship with relevant expertise, startup founders undergoing or having completed the transition, scale-up owners, mentors, and experts/planners from relevant organizations within the national startup ecosystem.

Findings: The analysis initially yielded 144 conceptual elements. Following a process of screening and prioritization, 131 of these were validated as conceptual codes, while 13 were excluded. The validated concepts were organized into 14 distinct categories: 1) Continuous environmental scanning and analysis, 2) Defining a clear vision and appropriate goals, 3) Addressing legal, regulatory, and ownership matters, 4) Developing and consistently reviewing the marketing plan, 5) Capabilities of team members and the founder's leadership and managerial skills, 6) Refining the business model and value proposition, 7) Establishing an effective structure and optimal allocation of tasks and activities, 8) Strengthening the social and cultural capital of the team, 9) Building adequate financial capabilities with a focus on cost efficiency, 10) Instituting processes for team learning and empowerment, 11) Providing suitable infrastructure, processes, and technologies, 12) Overcoming mental barriers to change within the team, 13) Selecting the optimal timing for scaling, and 14) Networking and engagement with supporting and sponsoring institutions.

Conclusion / Implications: Theoretically, this research deepens the understanding of the factors driving the startup-to-scale-up transition, clarifying the distinctions between the startup and scalability stages. It provides a framework for successfully managing this critical process. The findings also establish a useful foundation and impetus for future research in this domain. Practically, the results can assist entrepreneurs in formulating effective strategies for scaling their ventures. From a policy perspective, the study offers valuable insights for officials and policymakers within the innovation and entrepreneurship ecosystem, supporting improved decision-making and planning to foster a more conducive environment for business growth and scaling.

Cite this article:

Soleimani, M., Rezaee, B., Naderi, N., & Mohammadifar, Y. (2025). Exploring the Factors Influencing the Transition from Startup to Scale-up. *Journal of Entrepreneurship Research*, 4 (4), 1-20.
DOI: <https://doi.org/10.22034/jer.2024.715483>



© The Author(s).

Publisher: Ilam University Press.

واکاوی عوامل مؤثر بر گذار کسب‌وکارها از نوپایی به مقیاس‌پذیری

معین سلیمانی^۱ | بیژن رضایی^۲ | نادر نادری^۳ | یوسف محمدی‌فر^۴

۱. گروه مدیریت و کارآفرینی، دانشکده اقتصاد و حسابداری، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران. رایانامه: m.soleimani@razi.ac.ir
۲. نویسنده مسئول، گروه مدیریت و کارآفرینی، دانشکده اقتصاد و حسابداری، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران. رایانامه: b.rezaee@razi.ac.ir
۳. گروه مدیریت و کارآفرینی، دانشکده اقتصاد و حسابداری، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران. رایانامه: n.naderi@razi.ac.ir
۴. گروه مدیریت و کارآفرینی، دانشکده اقتصاد و حسابداری، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران. رایانامه: yosefmohamadifar@gmail.com

چکیده

اطلاعات مقاله

مقدمه: دوره گذار از نوپایی به مقیاس‌پذیری، مرحله‌ای حیاتی و تعیین‌کننده برای ایجاد بنیان محکم جهت رشد نمای کسب‌وکارها است. موفقیت در این مرحله نه تنها می‌تواند تأثیر چشمگیری بر بازگشت سرمایه و رشد درآمد داشته باشد، بلکه به پایداری و موفقیت بلندمدت کسب‌وکار نیز کمک می‌کند؛ بنابراین، شناخت عوامل مؤثر بر گذار موفق از نوپایی به مقیاس‌پذیری، گام نخست برای آمادگی و برنامه‌ریزی جهت فراهم‌سازی تمهیدات لازم این فرآیند است. از این‌رو، پژوهش حاضر با هدف واکاوی عوامل مؤثر بر گذار کسب‌وکارها از نوپایی به مقیاس‌پذیری انجام شده است.

روش‌شناسی: این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و با توجه به ماهیت آن در زمره مطالعات آمیخته (کیفی- کمی) از نوع متوالی- اکتشافی قرار می‌گیرد و بر اساس نحوه گردآوری داده‌ها، تحقیقی توصیفی و اسنادی - میدانی محسوب می‌شود. در این پژوهش از روش تحلیل محتوای مبتنی بر استقرا و روش دلفی فازی با رویکرد غربال و اولویت‌دهی بهره گرفته شد. جامعه مورد مطالعه شامل کلیه مطلعان کلیدی، از جمله اعضای هیئت‌علمی گروه‌های کارآفرینی دارای رزومه و سابقه مرتبط، صاحبان کسب‌وکارهای نوپای در مرحله گذار و کسب‌وکارهای مقیاس‌پذیر موجود، مربیان، کارشناسان و برنامه‌ریزان سازمان‌های ذی‌ربط در زیست‌بوم کسب‌وکارهای نوپای کشور بودند.

یافته‌ها: یافته‌های این پژوهش در قالب ۱۴۴ مفهوم ارائه شد که پس از اولویت‌بندی و غربال مفاهیم، ۱۳۱ کد مفهومی تأیید و ۱۳ مفهوم تأیید نشد. مفاهیم تأیید شده در ۱۴ مقوله شامل (۱) تحلیل و پوشش مداوم محیطی، (۲) تعیین چشم‌انداز و هدف‌های متناسب، (۳) پیگیری مسائل قانونی، حقوقی و مالکیتی، (۴) تدوین برنامه بازاریابی و بازاریابی مداوم آن، (۵) توانمندی اعضای تیم و شایستگی‌های رهبری و مدیریتی مؤسس، (۶) بهسازی مدل و ارزش پیشنهادی کسب‌وکار، (۷) پایه‌گذاری ساختار و تخصیص بهینه وظایف و فعالیت‌ها، (۸) بهبود سرمایه‌های اجتماعی و فرهنگی تیم کسب‌وکار، (۹) توانایی ایجاد قابلیت‌های مالی متناسب و کاهنده هزینه، (۱۰) وجود فرآیندهای یادگیری تیمی و توانمندسازی، (۱۱) وجود زیرساخت‌ها، فرآیندها و فناوری‌های متناسب، (۱۲) آمادگی بلوک‌های ذهنی افراد برای تغییر، (۱۳) انتخاب زمان مناسب برای مقیاس‌پذیری و (۱۴) شبکه‌سازی و ارتباط با نهادهای حامی، طبقه‌بندی شدند.

نتیجه‌گیری / دستاوردها: نتایج این پژوهش، از لحاظ نظری، موجب تعمیق شناخت و ایجاد بینش صحیح نسبت به عوامل اثرگذار بر گذار کسب‌وکارها از نوپایی به مقیاس‌پذیری می‌شود و تفاوت‌های بین نوپایی و مقیاس‌پذیری و ویژگی‌های هر مرحله را برای مدیریت موفق این فرآیند مشخص می‌سازد. افزون بر این، این یافته‌ها مبنای مفید و انگیزه‌ای برای تحقیقات بیشتر در این زمینه و موضوعات مشابه فراهم خواهد کرد. از لحاظ اجرایی، نتایج این پژوهش می‌تواند به کارآفرینان کمک کند تا استراتژی‌های مناسب را برای مقیاس‌پذیری و موفقیت در گذار از نوپایی کسب‌وکار خود اتخاذ کنند. همچنین از لحاظ سیاست‌گذاری، به مسئولان و سیاست‌گذاران زیست‌بوم نوآوری و کارآفرینی در جهت بهبود تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی برای ارتقای این زیست‌بوم کمک مؤثری می‌کند.

استناد: سلیمانی، معین، رضایی، بیژن، نادری، نادر. و محمدی‌فر، یوسف. (۱۴۰۴). واکاوی عوامل مؤثر بر گذار کسب‌وکارها از نوپایی به مقیاس‌پذیری. *مجله پژوهش‌های کارآفرینی*، ۴ (۴)، ۲۰-۱.

DOI: <https://doi.org/10.22034/jer.2024.715483>

ناشر: انتشارات دانشگاه ایلام

© نویسندگان.



مقدمه

امروزه کسب‌وکارهای نوپا^۱ را به‌عنوان مصداقی برای کارآفرینی می‌دانند و آن را پارامتری حیاتی برای رشد اقتصادی، اشتغال و نوآوری ذکر کرده‌اند (Mastrostefano et al., 2020; Morales-Alonso et al., 2016; Carree & Thurik, 2010; Wennekers & Thurik, 1999). در خصوص اهمیت توسعه کسب‌وکارهای نوپا، سخن کین (Kane, 2010)، در بنیاد ایوبینگ ماریون کافمن^۲ در خصوص اقتصاد آمریکا گویای همه چیز است: «وقتی صحبت از رشد اشتغال و کارآفرینی می‌شود، کسب‌وکارهای نوپا همه چیز نیستند، بلکه آن‌ها تنها چیز هستند»؛ بنابراین، توجه ویژه به کسب‌وکارهای نوپا از محوری‌ترین موضوعات کارآفرینی در دنیای امروز است (Morales-Alonso et al., 2020; Kohler, 2016). کسب‌وکار نوپا را به‌عنوان سرمایه‌گذاری جدید که در بازاری با متغیرهای پنهان زیاد قرار دارد و مدل کسب‌وکار آن‌ها هنوز به‌طور کامل تأیید نشده است، تعریف می‌کنند (Nardes & Miranda, 2014). بلنک و دورف (Blank & Dorf, 2012) یک کسب‌وکار نوپا را به‌عنوان تشکیلاتی موقت در نظر می‌گیرند که درگیر یافتن مدل کسب‌وکاری است که مقیاس‌پذیر^۳ و تکرارپذیر^۴ باشد. به‌عبارتی، کسب‌وکارهای نوپا تشکلهای انسانی هستند که در مراحل اولیه رشد و توسعه خود قرار دارند (Zajko, 2017; Fiorentino et al., 2020) و وجود آن‌ها برای توسعه اقتصادی کشورها - به‌ویژه کشورهای در حال توسعه - بسیار اهمیت دارد (Kelley & Nakosteen, 2005). در بسیاری از کشورها، به‌دلیل مشارکت در ثبات اقتصادی، رشد و ایجاد اشتغال (Sulayman et al., 2014) روند رو به رشدی به‌سمت افزایش ظهور کسب‌وکارهای نوپا وجود دارد (Hormiga et al., 2010)؛ لذا از یک و نیم دهه گذشته، کشورهای مختلف تلاش زیادی برای توسعه اکوسیستمی مطلوب برای افزایش کسب‌وکارهای نوپا کرده‌اند و افزایش آن‌ها را به‌عنوان چالشی پراهمیت مطرح نموده‌اند، اما با گذشت زمان، این درک به‌طور فزاینده‌ای پذیرفته شد که چالش اصلی کارآفرینان صرفاً راه‌اندازی یک کسب‌وکار نوپا نیست، بلکه رشد و توسعه آن است (Carucci, 2016; Isenberg, 2012). در واقع، کسب‌وکارهای نوپا ذاتاً برای رشد و توسعه راه‌اندازی می‌شوند (Graham, 2012). با این حال، هارنیش (Harnish, 2014) بیان می‌کند که حدود ۹۶ درصد از این کسب‌وکارها در همان مراحل اولیه باقی می‌مانند یا پس از مدتی از بین می‌روند. تحقیقات مختلف نشان می‌دهد که احتمال شکست کسب‌وکارهای نوپا بیشتر از کسب‌وکارهای قدیمی است؛ به‌طوری‌که در دو سال اول، نرخ شکست آن‌ها بین ۲۰ تا ۴۰ درصد است (Bartelsman et al., 2005). به‌طور مشابه، کادر و لیثمن (Cader & Leatherman, 2011) نشان می‌دهند که ۱۵ درصد از کسب‌وکارهای نوپا در طول سال اول شکست می‌خورند، ۱۳ درصد قبل از پایان سال دوم، بیش از ۴۰ درصد تا پایان سال سوم و کمتر از نیمی از کسب‌وکارهای نوپا بیش از ۵ سال زنده می‌مانند. در بررسی‌های دیگری، تخمین زده می‌شود که تنها ۳ درصد از کسب‌وکارهای نوپا در کشورهای اتحادیه اروپا به بلوغ می‌رسند و تقریباً به همان نسبت، یعنی ۴ درصد، در کشورهای عضو سازمان همکاری و توسعه اقتصادی زنده می‌مانند (OECD, 2019). علل مختلفی می‌توانند این آمار را توضیح دهند که نیازمند بررسی‌های بیشتری است (Scale-Up Manifesto, 2016; European Commission, 2016).

آمار و ارقام ذکر شده نشان می‌دهد که افزایش تعداد کسب‌وکارهای نوپا تنها یک بُعد از مسئله است. امروزه چالش دیگری که مطرح می‌شود، تبدیل این کسب‌وکارهای نوپا به کسب‌وکارهای مقیاس‌پذیر است (Durufé et al., 2017; Assavarujikul & Goodwin, 2014; Coutu, 2014). مونتیرو (Monteiro, 2019) کسب‌وکار مقیاس‌پذیر را این‌گونه تعریف می‌کند: «تشکیلاتی با رشد بالا که چرخه شتاب‌دهی رشد و خلق ثروت آن اساساً مبتنی بر نوعی مدل کسب‌وکار با فعالیت‌ها یا تعاملاتی مشخص می‌شود که می‌توانند به‌گونه‌ای تکرار شوند که سازمان بتواند درآمد خود را با نرخ سریع‌تر از هزینه‌های خود افزایش دهد و در

¹ Start-up

² Ewing Marion Kauffman Foundation

³ Scalable

⁴ Repeatable

نتیجه مقیاس‌پذیری به‌دست آورد». به‌عبارتی، اصطلاح کسب‌وکار مقیاس‌پذیر به‌عنوان نوعی کسب‌وکار با رشد بالا^۱، اما با ویژگی‌های خاص در نظر گرفته می‌شود؛ کسب‌وکارهای مقیاس‌پذیر بیش از ده کارمند دارند، رشد درآمدی بیش از ۲۰ درصد در سال برای حداقل سه سال متوالی را تجربه کرده‌اند و مدل کسب‌وکار با امکان رشد نمایی را تثبیت نموده‌اند (Garcia-Tapial & Cardenete, 2020; Monteiro, 2019). تفاوت اساسی بین یک کسب‌وکار در حال رشد معمولی و یک کسب‌وکار مقیاس‌پذیر در نحوه رشد آن‌ها است. تفاوت اصلی این است که کسب‌وکارهای مقیاس‌پذیر با افزایش درآمد به‌صورت نمایی و بدون متحمل شدن هزینه‌های بالا حاصل می‌شوند و با رشدی که به‌صورت خطی با افزودن منابع جدید اتفاق می‌افتد، متفاوت است (Whatman, 2021). همچنین، نکته دیگری که باید بر آن تأکید شود این است که رشد کسب‌وکارهای مقیاس‌پذیر اساساً، اما نه منحصرأً بر قابلیت مقیاس‌پذیری مدل کسب‌وکار آن استوار است (Monteiro, 2019).

امروزه نیاز است که کسب‌وکارها از مرحله نوپایی فراتر روند و با توسعه سرمایه‌گذاری و بهبود درک نحوه مدیریت، احتمال مقیاس‌پذیری و تبدیل شدن به کسب‌وکارهایی با رشد نمایی را در اکوسیستم‌های کارآفرینی افزایش دهند (Isenberg, 2012; European Commission, 2016). یکی از دلایل علاقه‌مندی سیاست‌گذاران به مقیاس‌پذیری، تأثیر مثبت آن در اقتصاد، به‌ویژه از نظر اشتغال‌زایی است (Garcia-Tapial & Cardenete, 2020). همچنین سازمان‌های با رشد بالا و مقیاس‌پذیر شده با ایجاد شغل جدید (Mason et al., 2009; Birch, 1979; Henrekson & Johansson, 2010; Monteiro, 2019)، افزایش بهره‌وری (Mason et al., 2009) و افزایش سطوح بالای نوآوری (Mason et al., 2009; Coad, 2009)، افزایش ارتباطات و صادرات در سطوح جهانی و ایجاد یک کسب‌وکار در سطح بین‌المللی ارتباط دارند (Tippmann et al., 2023; Mason & Brown, 2010; Parsley & Halabisky, 2008). به‌طور کلی، تأثیرات نوآورانه کسب‌وکارهای مقیاس‌پذیر، بهبود بهره‌وری، رقابت‌پذیری و پایداری در سطح ملی و جهانی را افزایش می‌دهد (Ilmari, 2021). در مجموع می‌توان بیان داشت که مطالعات معدودی به بررسی عناصر مرتبط با تکامل کسب‌وکارهای نوپا از مفهوم اولیه مدل کسب‌وکار تا مرحله مقیاس‌پذیری پرداخته‌اند (Ramos & Pedroso, 2022) و هنوز درک کاملی از عوامل تسهیل‌کننده یا محدودکننده فرآیندهای مقیاس‌پذیر شدن در اکوسیستم‌های کارآفرینی مختلف وجود ندارد (Alvedalen & Carlsson, 2021). گام‌های اساسی در گذار از یک کسب‌وکار نوپا به سازمانی که قادر به مقیاس‌پذیری باشد، برای بسیاری از کارآفرینان در مراحل اولیه آشکار نیست و بسیار پیچیده و مبهم است (Picken, 2017). به گفته آیزنبرگ (Isenberg, 2012)، امروزه باید سیاست‌های کارآفرینی را بر روی مقیاس‌پذیری متمرکز کرد، نه بر روی راه‌اندازی کسب‌وکارهای نوپا؛ بر این اساس، سیاست‌گذاران باید آگاه باشند که اگر قصدشان حمایت از سازمان‌هایی با رشد بالا و مقیاس‌پذیر است، باید فراتر از مرحله نوپایی نگاه کنند و رویکردی متفاوت، بلندمدت و جامع‌تر به مسائل داشته باشند (Duruflé et al., 2017). با توجه به مباحثی که مطرح شد، به‌نظر می‌رسد تحلیل پدیده گذار از نوپایی به مقیاس‌پذیری کسب‌وکار ضرورتی انکارناپذیر است. بر این اساس، سؤالی که در این پژوهش مطرح می‌شود این است که یک کسب‌وکار نوپا، تحت تأثیر چه عواملی، گذار موفقیت‌آمیزی به سمت مقیاس‌پذیری خواهد داشت؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مقیاس‌پذیری مفهومی نظری است که از مکتب فکری «مراحل رشد» پدید آمده است (Lee & Kim, 2023). برخی از نویسندگان از اصطلاحات «کسب‌وکارهای با رشد بالا» و «کسب‌وکارهای مقیاس‌پذیر» به‌عنوان مترادف استفاده می‌کنند (Zeng et al., 2023) و برخی دیگر کسب‌وکارهای مقیاس‌پذیر را نوع خاصی از کسب‌وکارهای با رشد بالا می‌دانند (Coviello, 2019). در این راستا، کواد و همکاران (Coad et al., 2024) بیان می‌کنند: «کسب‌وکارهای مقیاس‌پذیر زیرمجموعه‌ای از کسب‌وکارهای با رشد بالا هستند که سبک خاصی از رشد دارند که مستلزم افزایش تولید محصول (یا خدمات) جدید است. این

¹ High Growth Firm (HGF)

محصول فرآیندهای پالایش و آزمایش را به پایان رسانده است، مدل کسب‌وکارش نیازی به چرخش ندارد، بلکه تأیید شده است و برای یافتن تناسب با بازار، نیازی به مراحل تکرار بیشتر نیست و تنها چیزی که باقی می‌ماند عمل به مقیاس‌پذیر شدن است. عناصر مهم این تعریف این است که مقیاس‌پذیری مرحله‌ای از یک مدل دوره زندگی تلطیف شده تکامل کسب‌وکار است. مقیاس‌پذیری، نسبت‌ها و فعالیت‌های یک کسب‌وکار را تغییر می‌دهد (از نظر افزایش هزینه‌های ثابت، کاهش هزینه‌های نهایی، داشتن شدت سرمایه بالاتر از حد متوسط از نظر سرمایه مشهود و سرمایه نامشهود و همچنین با توجه به فناوری اطلاعات و شاید ربات‌ها و سیستم‌های خودکار). مقیاس‌پذیری، شرایط مطلوب طرف عرضه را (هزینه‌های اولیه توسعه محصول کم و هزینه‌های حاشیه‌ای تولید پایین) به شرایط تقاضای مطلوب (که احتمالاً با افزایش بازده ناشی از عوامل خارجی شبکه مشخص می‌شود) مرتبط می‌کند. مقیاس‌پذیری اغلب در کنار تلاش‌های بازاریابی برای همراهی با چیزی که اساساً یک فشار عرضه‌شده به سمت بازار بکر و دست‌نخورده است، مشاهده می‌شود».

از آنجایی که پدیده گذار موفقیت‌آمیز از مرحله نوپایی به مرحله مقیاس‌پذیری کسب‌وکار اخیراً مورد توجه قرار گرفته است، تاکنون تحقیقات محدودی در این زمینه انجام شده است (Knight et al., 2020). در این راستا، شهرکی‌مقدم و فارس‌جانی (Shahraki-Moghadam & Farsijani, 2022)، در پژوهشی، ۵ عامل تأثیرگذار در ارتقا و رشد کسب‌وکارهای مبتنی بر اینترنت را شناسایی کردند: ۱. عوامل سازمانی (داشتن طرح و مدل کسب‌وکار، اتخاذ رویکرد استارت‌آپ ناب، به‌کارگیری الگوی نوآوری بازار، مدیریت بحران، بهبود مستمر و تغییر به‌موقع)؛ ۲. شایستگی گروهی (توانمندی تیم در پیاده‌سازی ایده، ذهنیت بازارمحور بین اعضای تیم، مهارت کار تیمی در افراد، سرعت عمل و مدیریت زمان)؛ ۳. عوامل تکنولوژیکی (به‌کارگیری فناوری بازارمحور، انتخاب تکنولوژی مناسب، هوشمندسازی کسب‌وکار، داشتن تخصص و تجربه فنی در مؤسس و اعضای تیم)؛ ۴. عوامل محیطی و بازاریابی (تناسب ایده با زیرساخت‌های فنی و فرهنگی جامعه، الگوبرداری از استارت‌آپ‌های موفق، شبکه‌سازی با سرمایه‌گذاران، مشتریان و سایر کسب‌وکارها، بخش‌بندی بازار و شناسایی مشتریان) و ۵. شایستگی فردی (انگیزه، تعهد، پشتکار بالای اعضای تیم، ریسک‌پذیری و مهارت مدیریت بحران اعضای تیم، مهارت رهبری مؤسس تیم، داشتن مهارت نوآوری اعضای تیم). حنیف‌زاده و همکاران (Hanifzadeh et al., 2021)، در پژوهشی به بررسی تأثیر تیم‌های کارآفرینانه بر مقیاس‌پذیری کسب‌وکارهای نوپا پرداختند. این پژوهش متغیرهای تنوع تیم شامل عوامل جمعیت‌شناختی مانند سن، جنسیت و پیشینه عملکردی و همچنین متغیرهای روند تیمی نظیر جامعیت‌شناختی در سطح تیم، تعهد تیم، اندازه و تمامیت تیم را مورد بررسی قرار داد. نتایج نشان داد که تیم‌های کارآفرینانه با پنج بُعد شامل عوامل جمعیت‌شناختی، تعهد تیم، جامعیت‌شناختی، اندازه و تمامیت تیم بر مقیاس‌پذیری کسب‌وکارهای نوپا تأثیرگذار هستند. در این میان، ویژگی‌های جامعیت‌شناختی و جامعیت‌شناختی به‌ترتیب بیشترین و تمامیت تیم کمترین تأثیر را بر مقیاس‌پذیری داشتند. نتایج پژوهش تاری و پرلم (Tari & Porhelm, 2020)، نشان داد که منابع مالی، استفاده از فرصت‌های بازار، شناخت سلايق مشتریان، هوش تجاری، نوآوری، سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه، قابلیت‌های بازاریابی و قابلیت‌های تکنولوژیکی بر بقا و رشد کسب‌وکارهای نوپا تأثیر مثبت و معنادار دارد، ولی تأثیر مثبت و معنادار دانش بازار و قابلیت‌های شبکه‌ای بر بقا و رشد کسب‌وکارهای نوپا تأیید نشد. در پژوهش مولاناپور و همکاران (Farjami et al., 2018)، با استفاده از چارچوب (PAEI) و روش پویایی‌شناسی سیستم، ویژگی‌ها و رفتار سازمان در دوره‌های رشد سریع و بلوغ دوره عمر سازمان بررسی شده است. نتایج نشان داد که در مرحله رشد سریع، افزایش آگاهی و دانش اعضای سازمان برای بهبود کیفیت تصمیم‌گیری اعضای سازمان و در مرحله بلوغ، توجه بیشتر به خلاقیت و نوآوری سازمانی می‌تواند سازمان را در عبور از این مراحل یاری دهد. عزیزی و شعبانی (Azizi & Shabani, 2017)، در پژوهشی هشت عامل به‌همراه زیرمجموعه‌ای از عوامل موفقیت سازمان‌هایی با رشد سریع را شناسایی کردند که عبارتند از: ویژگی‌های کارآفرین و مؤسس سازمان، شایستگی‌های کارآفرین و مؤسس سازمان، شایستگی‌های مدیریت، ویژگی‌های تیم مدیریتی، فرآیندها و محصولات فناوری، استراتژی رهبری، سبک رهبری و عوامل محیط خارجی.

فلزنستین و باقری (Felzensztein & Bagheri, 2024)، در مطالعه‌ای نشان دادند که کسب‌وکارهای نوپا با ایجاد ظرفیت داخلی عامل‌های سرمایه انسانی، ساختار، مدل کسب‌وکار، عامل مالی و مالکیت، کسب‌وکار خود را برای مقیاس‌پذیری آماده کنند. همچنین کسب‌وکارهای نوپا برای تقویت و افزایش احتمال موفقیت در فرآیند مقیاس‌پذیری، باید استراتژی‌های خارجی مؤثر جدیدی را در مواجهه با عامل محیط کسب‌وکار توسعه دهند. راموس و پدروسو (Ramos & Pedroso, 2022)، در پژوهشی عناصر اصلی درگیر در فرآیند گذار از نوپایی به مقیاس‌پذیری کسب‌وکار (مورد مطالعه: کسب‌وکارهای مقیاس‌پذیر کشاورزی کشور برزیل) را شناسایی کردند و این عناصر عبارت بودند از: (۱) رهبری، (۲) تخصیص منابع، (۳) نظارت بر فعالیت‌ها، (۴) تقویت سرمایه انسانی و (۵) بلوغ مدل کسب‌وکار. همچنین دو شاخص که بر تکامل گذار به مقیاس‌پذیری کسب‌وکارهای نوپای کشاورزی برزیلی تأثیر می‌گذارد عبارتند از: (۱) مشارکت در محیط کارآفرینی و (۲) تزریق منابع مالی. ژوزف و همکاران (Joseph et al., 2021)، در پژوهشی فرآیندهای شناختی شکست کسب‌وکارهای نوپا به علت مقیاس‌پذیری زود هنگام را بررسی کردند. نتایج این مطالعه نشان داد «مقایسه»، «واکنش عاطفی بیش از حد»، «بی‌صبری»، «اولویت‌های اشتباه مشتری»، «برآورد بیش از حد» و «اعتماد بیش از حد»، عواملی هستند که می‌توانند در نهایت منجر به مقیاس‌پذیری زود هنگام شوند. نتایج مطالعه چینچولکار (Chincholkar, 2021)، با عنوان گلوگاه موفقیت: مشکلات مقیاس‌پذیری کسب‌وکارهای نوپا، حاکی از آن بود که چالش‌های عملیاتی، چالش‌های مالی، چالش‌های بازار، چالش در دستیابی به منابع انسانی متناسب و چالش دسترسی به مربی متناسب، از چالش‌های عمده‌ای است که کسب‌وکارهای نوپا برای مقیاس‌پذیری مدل کسب‌وکار خود با آن مواجه هستند. گادها و همکاران (Godha et al., 2019)، در پژوهشی بیان کردند که چالش‌های متعددی وجود دارد که کسب‌وکارهای نوپای هند از مرحله اعتبارسنجی ایده تا مقیاس‌پذیری با آن‌ها مواجه هستند. چالش‌های تأمین بودجه برای سرمایه‌گذاری، فقدان سیاست‌های اثربخش، ضعف در تجاری‌سازی نوآوری، عدم حمایت از سوی شتاب‌دهنده‌ها و ضعف در استخدام منابع انسانی شایسته، از چالش‌های رشد بالا و بهبود مقیاس‌پذیری کسب‌وکار است. پاتون و هوینه (Patton & Huynh, 2018)، در پژوهشی پنج مانع اصلی برای تبدیل مقیاس‌پذیری کسب‌وکارهای نوپا در سازمان‌های تحقیق و توسعه را مسائل مالی، دانش، شبکه، مهارت و ساختار بازار بیان کردند. سینگ و همکاران (Singh et al., 2018)، در پژوهشی با هدف شناسایی مداخلات توسعه سازمانی که امکان گذار از نوپایی به مقیاس‌پذیری کسب‌وکار را فراهم می‌کند، یادگیری سازمانی را به‌عنوان تسهیل‌گر و شتاب‌دهنده این فرآیند معرفی کردند. پیکن (Picken, 2017)، در مطالعه‌ای مبتنی بر تجربه، ۸ مانع اصلی دوره گذار از نوپایی به مقیاس‌پذیری کسب‌وکار را معرفی کرد و این موانع عبارتند از: (۱) تعیین جهت و حفظ تمرکز، (۲) قرار دادن محصولات / خدمات در بازار گسترده، (۳) حفظ پاسخگویی مشتری / بازار، (۴) ایجاد یک سازمان و تیم مدیریت، (۵) توسعه فرآیندها و زیرساخت‌های مؤثر، (۶) ایجاد قابلیت مالی، (۷) توسعه فرهنگ مناسب، (۸) مدیریت خطرات و آسیب‌پذیری‌ها. مارمر و همکاران (Marmer et al., 2011)، در پژوهشی روی ۳۲۰۰ کسب‌وکار نوپا، یک رویکرد نظام‌مند برای ارزیابی آمادگی برای مقیاس‌پذیری ایجاد کردند. آن‌ها هر کسب‌وکار نوپا را با پنج بعد اصلی (مشتری، محصول، تیم، مدل کسب‌وکار و امور مالی) به هم وابسته ارزیابی کردند. آن‌ها تأکید می‌کنند که یک کسب‌وکار نوپا با هدف تبدیل شدن به یک سازمان با رشد بالا می‌تواند با حفظ تعادل این پنج بعد اصلی، سرعت پیشرفت خود را به حداکثر برساند.

بررسی پیشینه‌های انجام‌شده نشان می‌دهد، علی‌رغم اینکه چند دهه است به مرحله رشد کسب‌وکارهای نوپا توجه شده و موضوعی جهانی به شمار می‌رود، مبحث مقیاس‌پذیری و رشد بر اساس مقیاس‌پذیری کمتر مورد توجه قرار گرفته است؛ به‌گونه‌ای که کمبود چنین پژوهش‌هایی محسوس است و ضرورت انجام این پژوهش را دوچندان کرده است. در داخل کشور مطالعات بسیار محدودی صورت گرفته و بیشتر مطالعات به مرحله ایجاد و ظهور کسب‌وکارهای نوپا مربوط می‌باشد و کمتر پژوهشگری به مرحله مقیاس‌پذیری پرداخته است. در خصوص مطالعات خارجی، وضعیت مناسب‌تر است و در چند سال اخیر به بررسی‌هایی موردی در خصوص پدیده گذار از نوپایی به مقیاس‌پذیری کسب‌وکار پرداخته‌اند، اما شاید به دلیل نوظهور بودن توجه،

هنوز نتوانسته‌اند به‌طور جامع این پدیده را برآورد کنند. در این خصوص می‌توان گفت بررسی‌های انجام شده نیز برای تعمیم و استفاده در کشور نیاز به مطالعات بومی و تطبیقی بیشتری دارد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و بر اساس ماهیت داده‌ها در گروه تحقیقات آمیخته اکتشافی (کیفی-کمی) قرار می‌گیرد. برای گردآوری داده‌ها از روش‌های اسنادی و میدانی استفاده شد. جامعه مورد مطالعه پژوهش شامل کلیه مطلعان کلیدی، از جمله اعضای هیئت‌علمی گروه‌های کارآفرینی دارای رزومه و سابقه مرتبط، صاحبان کسب‌وکارهای نوپای در مرحله گذار و کسب‌وکارهای مقیاس‌پذیر موجود، صاحبان کسب‌وکارهای نوپای شکست‌خورده در مرحله گذار، مربیان، کارشناسان و برنامه‌ریزان سازمان‌های ذی‌ربط در زیست‌بوم کسب‌وکارهای نوپای کشور بودند. در این پژوهش و در بخش کیفی، از منطق تحلیل محتوای استقرایی بهره گرفته شد. به‌منظور نمونه‌گیری در بخش کیفی، از روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی استفاده شد و تا رسیدن به اشباع داده‌ها ادامه یافت. اشباع داده‌ها با انجام ۴۵ مصاحبه محقق شد. به‌منظور اعتبار بخشیدن به بخش کیفی پژوهش، از روش‌های انتخاب نمونه‌های مناسب، درگیری طولانی‌مدت و مشاهده مداوم، گردآوری و تحلیل هم‌زمان داده‌ها و بازنگری مشارکت‌کنندگان بهره گرفته شد. جهت سنجش پایایی بخش کیفی نیز، از روش پایایی بازآزمون استفاده شد که با بهره‌گیری از روش پایایی هولستی، میزان تطابق کدگذاری‌ها مشخص شد که عدد آن ۸۲ درصد بود. بخش کمی پژوهش نیز با استفاده از روش دلفی فازی به انجام رسید. از روش دلفی با رویکرد فازی می‌توان برای (۱) تعیین اولویت معیارها و غربالگری معیارهای کلیدی و (۲) پیش‌بینی استفاده کرد. در این پژوهش از تکنیک تعیین اولویت و غربالگری استفاده شد. یکی از مزایای عمده روش دلفی فازی برای تعیین اولویت و غربالگری این است که می‌توان از یک دور برای خلاصه کردن و مرتب‌سازی معیارها استفاده کرد. در روش دلفی فازی چنانچه اعضای شرکت‌کننده در مطالعه، نماینده گروه یا حوزه دانش مورد نظر باشند، روایی پرسشنامه تضمین شده است. جهت بررسی پایایی پرسشنامه نیز از مقدار آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آن ۰/۸۸ برآورد گردید. جامعه مورد مطالعه در این فاز از پژوهش نیز همان جامعه مورد مطالعه مرحله قبل بود؛ به‌گونه‌ای که تعداد ۳۰ نفر با روش نمونه‌گیری هدفمند برای مطالعه انتخاب شد. مشخصات مشارکت‌کنندگان و نمونه‌های مورد مطالعه در هر دو بخش پژوهش، به شرح جدول (۱) است.

جدول ۱. مشخصات مشارکت‌کنندگان و نمونه‌های مورد مطالعه

ردیف	تخصص و مسئولیت	بخش کیفی		بخش کمی	
		تعداد کل	درصد	تعداد کل	درصد
۱	عضو هیئت‌علمی دانشگاه (دارای رزومه و سابقه مرتبط)	۷	۱۶	۵	۱۷
۲	صاحبان کسب‌وکارهای نوپای در مرحله گذار و کسب‌وکارهای مقیاس‌پذیر موجود	۱۹	۴۲	۱۲	۴۰
۳	منتور	۱۴	۳۱	۸	۲۶
۴	کارشناسان و برنامه‌ریزان سازمان‌های ذی‌ربط	۵	۱۱	۵	۱۷
	مجموع	۴۵	۱۰۰	۳۰	۱۰۰

الگوریتم روش دلفی فازی برای تعیین اولویت و غربالگری شامل مراحل زیر است:

(الف) شناسایی یک طیف مناسب برای فازی‌سازی عبارات زبانی: برای فازی‌سازی، عبارات زبانی پاسخ‌دهندگان در قالب پرسشنامه طیف لیکرت پنج‌قسمتی (۱. خیلی کم تا ۵. خیلی زیاد) مورد سنجش قرار گرفت.

(ب) محاسبه ارزش فازی هر شاخص: برای تبدیل این اعداد به اعداد فازی قطعی، ابتدا به هر یک از گزینه‌های طیف لیکرت، یک عدد مثلثی فازی همانند جدول (۲)، تخصیص داده شد. در ادامه، فراوانی پاسخ‌های داده‌شده از سوی کارشناسان در اعداد

فازی قطعی مربوط به هریک از اعداد کیفی ضرب شد تا میانگین میزان اهمیت برای هر شاخص به دست آید (Habibi et al., 2015).

جدول ۲. تبدیل طیف لیکرت پنج قسمتی به اعداد فازی مثلثی

گزینه	۱	۲	۳	۴	۵
عدد کیفی	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
عدد فازی مثلثی	(۰, ۰, ۰/۱)	(۰/۲۵, ۰/۱۵, ۰/۱۵)	(۰/۵۰, ۰/۲۵, ۰/۲۵)	(۰/۷۵, ۰/۱۵, ۰/۱۵)	(۱, ۰/۱۵, ۰)
عدد فازی قطعی	۰/۰۲۵	۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	۰/۹۷۵

منبع: (Habibi et al., 2015)

با فرض اینکه ارزش فازی هر یک از شاخص‌ها به صورت $(A_j = (L_j, M_j, U_j))$ نمایش داده شود، به طوری که L_j حد پایین، M_j حد وسط و U_j حد بالای این عدد فازی باشد خواهیم داشت:

$$L_j = \min(x_{ij}) \quad i = 1, 2, \dots, n \quad j = 1, 2, \dots, m$$

$$M_j = \left(\prod_{i=1}^{n,m} x_{ij} \right)^{\frac{1}{n}} \quad i = 1, 2, \dots, n \quad j = 1, 2, \dots, m$$

$$U_j = \max(x_{ij}) \quad i = 1, 2, \dots, n \quad j = 1, 2, \dots, m$$

که مفهوم هر یک از متغیرها و پارامترهای ارائه شده در روابط بالا به صورت زیر است:

L_j : حد پایین ارزش فازی شاخص j ام پرسشنامه که برابر است با کوچکترین مقداری که خبرگان به شاخص j ام تخصیص داده‌اند.

M_j : حد وسط ارزش فازی شاخص j ام پرسشنامه که برابر است با میانگین هندسی کلیه نظراتی خبرگان برای شاخص j ام تخصیص داده‌اند.

U_j : حد بالای ارزش فازی شاخص j ام پرسشنامه که برابر است با بزرگترین مقداری که توسط خبرگان به شاخص j ام تخصیص داده شده است.

X_{ij} : مقدار تخصیص داده شده توسط خبره i ام به شاخص j ام.

A_j : ارزش فازی مثلثی شاخص j ام.

(پ) فازی زدایی: پس از محاسبه ارزش فازی هر یک از شاخص‌های پژوهش برای اینکه بتوانیم نسبت به هر یک از شاخص‌ها قضاوت کنیم، باید ابتدا ارزش فازی به دست آمده برای هر یک از شاخص‌ها را فازی زدایی کرد تا امکان مقایسه و ارزیابی به وجود آید. برای فازی زدایی ارزش فازی هر شاخص از روش ذیل استفاده شده است:

$$S_j = \frac{L_j + M_j + U_j}{3}$$

(ت) انتخاب حد آستانه: پس از فازی زدایی، باید به ارزیابی میزان اهمیت هر یک از شاخص‌ها پرداخت. برای ارزیابی اهمیت هر یک از شاخص‌ها قاعده‌ای مشخص و ثابت وجود ندارد، اما متداول است که از عدد ۰/۷ به عنوان حد آستانه (T) برای ارزیابی اهمیت شاخص‌ها استفاده شود؛ بنابراین، بر اساس مقدار حد آستانه دو حالت ایجاد می‌شود:

اگر $(S_j \geq T)$ باشد به این مفهوم است که شاخص j ام از اهمیت بالایی برخوردار است.

اگر $(S_j \leq r)$ باشد به این مفهوم است که شاخص r از اهمیت کمی برخوردار است که به علت اهمیت کم این شاخص‌ها می‌توان آن‌ها را حذف کرد.

یافته‌ها

در این بخش از پژوهش، ابتدا به شناسایی عوامل مؤثر بر گذار موفق کسب‌وکارها از نوپایی به مقیاس‌پذیری با بهره از روش تحلیل محتوای استقرایی پرداخته شد و سپس عوامل شناسایی‌شده، با استفاده از روش دلفی فازی، با هدف تعیین اولویت و غربال‌گری، تجزیه و تحلیل شدند.

در مرحله اول، به منظور شناسایی عوامل تأثیرگذار بر گذار موفق کسب‌وکارها از نوپایی به مقیاس‌پذیری، به مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته با خبرگان این حوزه پرداخته شد. نخست متون پیاپی‌سازی شده حاصل از مصاحبه‌ها با دقت بررسی شد و پس از وارد کردن آن‌ها در جدول‌ها و جدا کردن جملات معنادار در سطرهای مختلف جدول، جملاتی که به یک مفهوم اشاره داشتند، با یک کد مفهومی در یک طبقه قرار گرفتند. پس از این مرحله، مفاهیم مرتبط با یکدیگر نیز در سطحی انتزاعی‌تر در یک مقوله قرار گرفتند. در مرحله دوم، هر یک از عوامل شناسایی‌شده در قالب پرسشنامه با طیف لیکرت پنج‌قسمتی برای خبرگان این حوزه ارسال گردید و با توجه به مراحل روش دلفی فازی تحلیل شد. یافته‌های حاصل از مرحله اول و دوم به صورت توأمان در جدول (۳) ارائه شده است.

بر اساس جدول (۳)، یافته‌های این پژوهش در قالب ۱۴۴ مفهوم ارائه شد که پس از اولویت‌بندی و غربال‌مفاهیم، تعداد ۱۳۱ کد مفهومی تأیید شد و ۱۳ مفهوم تأیید نشد. مفاهیم تأیید شده در قالب ۱۴ عامل اصلی شامل (۱) تحلیل و پویا مداوم محیطی، (۲) تعیین چشم‌انداز و هدف‌های متناسب، (۳) پیگیری مسائل قانونی، حقوقی و مالکیتی، (۴) تدوین برنامه بازاریابی و بازرگری مداوم آن، (۵) توانمندی اعضای تیم و شایستگی‌های رهبری و مدیریتی مؤسس، (۶) بهسازی مدل و ارزش پیشنهادی کسب‌وکار، (۷) پایه‌گذاری ساختار و تخصیص بهینه وظایف و فعالیت‌ها، (۸) بهبود سرمایه‌های اجتماعی و فرهنگی تیم کسب‌وکار، (۹) توانایی ایجاد قابلیت‌های مالی متناسب و کاهنده هزینه، (۱۰) وجود فرآیندهای یادگیری تیمی و توانمندساز، (۱۱) وجود زیرساخت‌ها، فرآیندها و فناوری‌های متناسب، (۱۲) آمادگی بلوک‌های ذهنی افراد برای تغییر، (۱۳) انتخاب زمان مناسب برای مقیاس‌پذیری و (۱۴) شبکه‌سازی و ارتباط با نهادهای حامی، طبقه‌بندی شدند و اولویت هر یک از مفاهیم مشخص شد.

جدول ۳. مقوله‌ها و مفاهیم استخراج شده و نتایج حاصل از غربال و اولویت‌دهی

مقوله‌ها	مفاهیم	میانگین فازی	میانگین قطعی	رتبه	رتبه در مقوله	وضعیت	
تحلیل و پوشش مداوم محیطی	تشکیل جلسات مستمر برای شناسایی و پیش‌بینی ریسک‌های احتمالی	۰/۵۰۷	۰/۷۵۰	۰/۹۱۴	۸۸	۳	تأیید
	بررسی مداوم علائم هشدار اولیه آسیب‌پذیری‌ها قبل از تبدیل شدن به بحران	۰/۴۹۳	۰/۷۴۳	۰/۹۰۷	۹۷	۴	تأیید
	توجه به بازخوردهای محیط و بازار در زمان ارائه کمینه محصول پذیرفتنی (MVP)	۰/۴۷۹	۰/۷۲۹	۰/۹۰۷	۱۱۲	۶	تأیید
	وجود تیم‌هایی جهت شناسایی و غربالگری فرصت‌های جدید	۰/۶۴۳	۰/۸۹۳	۰/۹۹۳	۱۳	۱	تأیید
	تحلیل و امکان‌سنجی ورود به بازار جهانی و گسترده‌تر	۰/۳۷۱	۰/۷۲۱	۰/۹۰۷	۱۲۵	۸	تأیید
	توجه به فشارهای رقابتی احتمالی و تحلیل مداوم آن‌ها	۰/۵۳۶	۰/۷۸۶	۰/۹۳۶	۶۹	۲	تأیید
	بررسی و بهره‌گیری از تجربیات نحوه گذار در کسب‌وکارهای پیشرو سایر کشورها	۰/۵۰۰	۰/۷۴۳	۰/۸۹۳	۱۰۳	۵	تأیید
	توجه به روندها و شگفتی‌سازهای نوظهور تأثیرگذار بر کسب‌وکارها	۰/۴۸۶	۰/۷۲۹	۰/۸۹۳	۱۱۵	۷	تأیید
	پژوهش برای شناخت آینده کسب‌وکار	۰/۳۳۶	۰/۵۵۰	۰/۷۵۰	۱۳۷	۹	رد
	تعیین چشم‌انداز و اولویت‌های استراتژیک به‌صورت مناسب	۰/۶۳۶	۰/۸۸۶	۱/۰۰۰	۱۴	۱	تأیید
تعیین چشم‌انداز و هدف‌های متناسب	شناسایی مشکلات کنونی و احتمالی و انطباق با محیط در حال تغییر	۰/۵۶۴	۰/۸۱۴	۰/۹۵۷	۶۲	۳	تأیید
	تعیین هدف‌های کوتاه‌مدت برای نحوه گذار	۰/۶۰۷	۰/۸۵۷	۰/۹۸۶	۳۷	۲	تأیید
	تمرکز بر فعالیت‌های مبتنی بر هدف‌های تعیین شده و حذف فعالیت‌های غیرضروری	۰/۵۲۹	۰/۷۷۹	۰/۹۴۳	۷۰	۴	تأیید
	ثبت مالکیت فکری و حفاظت از حقوق مالکیت فکری	۰/۶۴۳	۰/۸۹۳	۰/۹۸۶	۱۴	۱	تأیید
	استفاده از مشاوران حقوقی	۰/۶۰۰	۰/۸۵۰	۰/۹۵۷	۴۸	۴	تأیید
	مشخص کردن مسئولی برای پیگیری مسائل مالی، حقوقی و مالکیت	۰/۶۲۱	۰/۸۷۱	۰/۹۷۱	۲۹	۲	تأیید
	شکل‌دهی مناسب به سازوکار حقوقی و حسابداری مناسب با ساختار تیم	۰/۴۸۶	۰/۷۳۶	۰/۹۲۱	۹۷	۵	تأیید
	تدوین دستورالعمل‌هایی برای نظارت بر پیشرفت عملیاتی	۰/۴۹۳	۰/۷۳۶	۰/۹۰۷	۱۰۳	۶	تأیید
	پیشگیری از خسارت‌های قانونی و پوشش خدمات بیمه‌ای	۰/۶۰۰	۰/۸۵۰	۰/۹۸۶	۳۹	۳	تأیید
	در نظر داشتن تناسب محصول با نیازهای انواع مشتریان	۰/۶۴۳	۰/۸۹۳	۰/۹۸۶	۱۴	۱	تأیید
پیگیری مسائل قانونی، حقوقی و مالکیتی	داشتن استراتژی مشخص ورود و افزایش سهم بازار در برابر رقبا	۰/۵۲۱	۰/۷۷۱	۰/۹۲۱	۷۷	۵	تأیید
	برندآفرینی مناسب و سرمایه‌گذاری برای بهبود آن	۰/۵۳۶	۰/۷۸۶	۰/۹۳۹	۷۰	۴	تأیید
	توجه کمپین بازاریابی برای فروش هم‌زمان به اکثریت اولیه و پذیرندگان اولیه	۰/۴۵۷	۰/۷۰۰	۰/۸۹۳	۱۳۲	۱۶	رد
	توجه به هزینه‌های بازاریابی، در مقابل میزان اثربخشی آن‌ها	۰/۵۱۴	۰/۷۶۴	۰/۹۲۹	۷۹	۶	تأیید
	انتخاب موقعیت مکانی مناسب برای توزیع گسترده محصولات	۰/۴۷۹	۰/۷۲۹	۰/۹۰۰	۱۱۵	۱۳	تأیید
	توانایی توسعه روابط با مشتریان و کانال‌های توزیع و توسعه بانک‌های اطلاعاتی	۰/۴۹۳	۰/۷۴۳	۰/۹۱۴	۹۳	۹	تأیید
	قیمت‌گذاری مناسب با توجه به نوآورانه بودن محصولات و خدمات	۰/۵۷۹	۰/۸۲۹	۰/۹۵۰	۵۹	۳	تأیید
	رصد مداوم بازار و فناوری‌های نوین بازاریابی	۰/۴۹۳	۰/۷۴۳	۰/۹۲۹	۸۹	۸	تأیید
	انجام مداوم تحقیقات بازار	۰/۳۰۷	۰/۵۴۳	۰/۷۶۴	۱۳۸	۱۸	رد
	فشار محصول عرضه شده به سمت بازار بکر و دست‌نخورده	۰/۴۷۹	۰/۷۲۹	۰/۸۹۳	۱۲۵	۱۵	تأیید
تدوین برنامه بازاریابی و بازنگری مداوم آن	توانایی تحمل فشارهای ناشی از نیاز به تطبیق با بازارهای جدید	۰/۳۵۷	۰/۶۰۰	۰/۸۵۰	۱۳۵	۱۷	رد
	شناسایی و تمرکز بر بازار هدف	۰/۵۲۱	۰/۷۶۴	۰/۹۱۴	۸۲	۷	تأیید
	قابلیت پاسخگویی به افزایش تقاضا	۰/۴۸۶	۰/۷۳۶	۰/۹۰۷	۱۰۸	۱۲	تأیید
	شناسایی و جذب مشتریان جدید در مقیاس بزرگ‌تر	۰/۵۰۰	۰/۷۵۰	۰/۹۰۰	۹۳	۹	تأیید
	ادراک پیچیدگی‌های روابط با مشتریان کلیدی	۰/۴۷۱	۰/۷۲۱	۰/۹۱۴	۱۱۵	۱۳	تأیید
	توجه به پیچیدگی‌های رفتار مصرف‌کنندگان	۰/۴۸۶	۰/۷۳۶	۰/۹۱۴	۱۰۳	۱۱	تأیید
	اطمینان از رشد پایدار و تصاعدی سهم بازار	۰/۳۰۰	۰/۵۲۱	۰/۷۳۶	۱۴۳	۱۹	رد
	نیاز به هزینه‌های نسبتاً بالا برای بازاریابی و فروش	۰/۶۰۰	۰/۸۵۰	۰/۹۷۹	۴۳	۲	تأیید
	حفظ استعدادها و کلیدی در مراحل پرتنش گذار	۰/۵۹۳	۰/۸۴۳	۰/۹۶۴	۵۰	۲	تأیید
	خبرگی و شایستگی‌های مهارتی اعضای تیم	۰/۵۷۹	۰/۸۲۹	۰/۹۴۳	۶۰	۵	تأیید
شایستگی‌های توانمندی و اعضای تیم و شایستگی‌های	فراهم کردن فرصت‌های رشد برای استعدادهای کلیدی	۰/۵۸۶	۰/۸۳۶	۰/۹۵۷	۵۳	۳	تأیید

جدول ۳. مقوله‌ها و مفاهیم استخراج شده و نتایج حاصل از غربال و اولویت‌دهی

مقوله‌ها	مفاهیم	میانگین فازی	میانگین قطعی	رتبه	رتبه در مقوله	وضعیت		
رهبری و مدیریتی مؤسس	توانایی حذف اعضای ناکارآمد در تیم با کمترین تنش	۰/۵۲۱	۰/۷۷۱	۰/۹۵۰	۷۲	۷	تأیید	
	توانایی در مشارکت دادن افراد به حاشیه رانده شده در تیم	۰/۵۱۴	۰/۷۶۴	۰/۹۲۹	۷۹	۸	تأیید	
	استخدام متخصصان با توجه به نقش‌های جدید ایجاد شده	۰/۵۷۹	۰/۸۳۹	۰/۹۵۷	۵۸	۴	تأیید	
	نظارت بر نحوه عملکرد اعضای تیم	۰/۴۷۱	۰/۷۱۴	۰/۹۱۴	۱۲۵	۱۰	تأیید	
	جایگزینی نیروهای توانمند به جای افراد ضعیف	۰/۴۸۶	۰/۷۳۹	۰/۹۱۴	۱۰۸	۹	تأیید	
	اشتیاق به رشد و تغییر در رهبر و مؤسس و توانایی انگیزه دادن به اعضای تیم	۰/۶۰۰	۰/۸۵۰	۰/۹۷۹	۴۳	۱	تأیید	
	توانایی مؤسس برای مطالبه‌گری پشتیبانی‌ها و خدمات موجود در زیست‌بوم کسب‌وکارهای نوپا	۰/۵۵۷	۰/۸۰۷	۰/۹۵۷	۶۴	۶	تأیید	
	بهسازی مدل و ارزش پیشنهادی کسب‌وکار	طراحی مدل کسب‌وکار اقتصادی تکرارپذیر	۰/۷۴۳	۰/۹۹۳	۱/۰۰۰	۲	۲	تأیید
		اطمینان از فناوری‌پذیر بودن مدل کسب‌وکار	۰/۷۳۶	۰/۹۸۶	۱/۰۰۰	۳	۳	تأیید
		اطمینان از انعطاف‌پذیری و تطبیق‌پذیری بودن مدل کسب‌وکار	۰/۷۵۰	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	۱	۱	تأیید
بررسی و تأیید اعتبارسنجی انجام شده برای ایده و کمینه محصول پذیرفتنی (MVP)		۰/۶۴۳	۰/۸۹۳	۰/۹۷۱	۱۹	۶	تأیید	
عدم تعصب به ایده اولیه و آمادگی برای چرخش (Pivot) در صورت نیاز		۰/۶۶۴	۰/۹۱۴	۰/۹۷۹	۱۰	۵	تأیید	
اطمینان از نمایی بودن رشد درآمدی در مقابل رشد خطی و یا ثبات هزینه‌ها در مدل کسب‌وکار		۰/۷۳۹	۰/۹۷۹	۰/۹۹۳	۴	۴	تأیید	
الگوبرداری و بومی‌سازی ارزش پیشنهادی کسب‌وکارهای نوپای مقیاس‌پذیر شده		۰/۶۲۹	۰/۸۷۹	۰/۹۷۱	۲۴	۹	تأیید	
تناسب ارزش پیشنهادی با زیرساخت‌های فنی و فرهنگی جامعه		۰/۶۱۴	۰/۸۶۴	۰/۹۵۷	۳۹	۱۱	تأیید	
ایجاد نوآوری و متمایزسازی با جلوگیری از افزایش هزینه؛		۰/۶۳۶	۰/۸۸۶	۰/۹۷۱	۲۳	۸	تأیید	
ایجاد مزیت فنی در محصول / خدمت با هزینه، زمان و دشواری در تقلید از توسعه فناوری		۰/۶۴۳	۰/۸۹۳	۰/۹۶۴	۲۰	۷	تأیید	
پایه‌گذاری ساختار و تخصیص بهینه وظایف و فعالیت‌ها	افزایش قابلیت‌های ارزش پیشنهادی با توجه به بازخورد مشتریان	۰/۶۲۹	۰/۸۷۹	۰/۹۵۷	۲۹	۱۰	تأیید	
	تمرکز بر یک ارزش پیشنهادی خاص و کم کردن تنوع؛	۰/۴۹۳	۰/۷۴۳	۰/۹۲۱	۹۲	۱۲	تأیید	
	عدم نیاز به مراحل تکرار بیشتر برای یافتن تناسب محصول با بازار	۰/۴۸۶	۰/۷۳۶	۰/۹۰۰	۱۱۰	۱۳	تأیید	
	اختصاص مداوم جلساتی برای بازنگری و پیکربندی مجدد مدل کسب‌وکار	۰/۴۷۱	۰/۷۲۱	۰/۹۱۴	۱۱۵	۱۴	تأیید	
	تفویض اختیار و تقسیم کار مناسب و مشخص کردن نقش‌ها و حدود انتظارات	۰/۶۷۹	۰/۹۲۹	۰/۹۹۳	۷	۳	تأیید	
	توانایی افزایش درجه رسمیت (تغییر روابط غیررسمی به روابط نیمه‌رسمی و رسمی)	۰/۶۷۹	۰/۹۲۹	۱/۰۰۰	۶	۲	تأیید	
	تعادل در تمرکز، رسمیت و پیچیدگی ساختار برای شرایط خاص مرحله گذار	۰/۶۸۶	۰/۹۳۶	۱/۰۰۰	۵	۱	تأیید	
	مطابقت تفکیک و ترکیب اعضای تیم با نیازهای مشتریان	۰/۶۰۷	۰/۸۵۷	۰/۹۵۷	۴۵	۴	تأیید	
	همسوسازی اعضا و ساختار با استراتژی‌ها	۰/۵۷۱	۰/۸۲۱	۰/۹۳۶	۶۳	۶	تأیید	
	توانایی ایجاد ساختاری مناسب برای فرآیندهای تصمیم‌گیری با حفظ ارتباط بین بخشی	۰/۵۸۶	۰/۸۳۶	۰/۹۵۰	۵۵	۵	تأیید	
بهبود سرمایه‌های اجتماعی و فرهنگی تیم کسب‌وکار	هماهنگ‌سازی اندازه و تعدد سطوح سازمانی با هدف‌های پیش‌بینی شده	۰/۵۰۷	۰/۷۵۷	۰/۹۲۱	۸۴	۸	تأیید	
	توانایی ایجاد ساختار انعطاف‌پذیر و چابک برای اجرای هدف‌ها	۰/۵۰۷	۰/۷۵۷	۰/۹۱۴	۸۶	۹	تأیید	
	حفظ و بهبود روابط بین اعضای تیم	۰/۵۳۶	۰/۷۸۶	۰/۹۲۱	۷۲	۷	تأیید	
	جلوگیری از افزایش اندازه تیم و استخدام متخصصان، قبل از حیاتی بودن نیاز به آن‌ها	۰/۴۸۶	۰/۷۳۶	۰/۸۹۳	۱۱۲	۱۰	تأیید	
	اعمال کنترل متناسب (شدید در مقابل ضعیف)	۰/۴۶۴	۰/۷۱۴	۰/۹۲۹	۱۱۵	۱۱	تأیید	
	شکل‌گیری فرهنگ حامی ارزش‌ها، باورها و هنجارهای حمایت‌کننده از هدف و استراتژی	۰/۴۷۹	۰/۷۲۹	۰/۹۰۰	۱۱۵	۸	تأیید	
	افزایش مشارکت، اعتماد و انسجام بین اعضای تیم	۰/۴۷۹	۰/۷۲۹	۰/۹۱۴	۱۱۰	۶	تأیید	
	توانایی تفهیم تفاوت‌های فرهنگ غالب در کسب‌وکار نوپا و کسب‌وکار مقیاس‌پذیر	۰/۴۵۷	۰/۷۰۷	۰/۹۴۳	۱۱۵	۸	تأیید	
	تدوین منشور اخلاقی و عدم مصالحه در اخلاق و اصول حاکم بر تیم	۰/۵۰۷	۰/۷۵۷	۰/۹۳۶	۸۱	۲	تأیید	

جدول ۳. مقوله‌ها و مفاهیم استخراج شده و نتایج حاصل از غربال و اولویت‌دهی

مقوله‌ها	مفاهیم	میانگین فازی	میانگین قطعی	رتبه	رتبه در مقوله	وضعیت
	ارجحیت ضوابط بر روابط کاری	۰/۴۷۹	۰/۷۲۹	۰/۹۰۷	۱۱۲	تأیید
	افزایش فرهنگ فداکاری بین اعضای تیم	۰/۴۷۱	۰/۷۲۱	۰/۹۵۰	۹۷	تأیید
	امانت‌داری نسبت به ایده‌ها و اعضای تیم	۰/۴۷۹	۰/۷۲۹	۰/۹۴۳	۹۳	تأیید
	مشارکت و اعتقاد به برگزاری منظم جلساتی برای اطمینان از اجرای مناسب برنامه‌ها	۰/۴۷۱	۰/۷۲۱	۰/۹۰۷	۱۲۵	تأیید
	افزایش تعهد و مسئولیت‌پذیری اعضای تیم و ترجیح منافع جمعی بر منافع فردی	۰/۵۷۱	۰/۸۲۱	۰/۹۷۹	۵۵	تأیید
	جلوگیری از گروه اندیشی مفراط	۰/۴۷۹	۰/۷۲۹	۰/۹۵۷	۹۱	تأیید
	توانایی در تأمین مالی مجدد و متناسب (با توجه به نیاز مالی بیشتر)	۰/۵۸۶	۰/۸۳۶	۰/۹۵۷	۵۳	تأیید
	ارائه پیش‌بینی‌های مالی قابل اعتماد و برنامه‌ریزی بر اساس آن‌ها	۰/۵۱۴	۰/۷۶۴	۰/۹۱۴	۸۳	تأیید
	مدیریت و کنترل کارآمد بر سرمایه در گردش و جریان نقدی	۰/۴۸۶	۰/۷۳۶	۰/۹۱۴	۱۰۳	تأیید
	استفاده کارآمد از منابع و وجوه سرمایه‌گذاری شده و کاهش ضایعات و اتلاف منابع	۰/۶۱۴	۰/۸۶۴	۰/۹۷۹	۳۶	تأیید
	جلوگیری از هزینه‌های اضافی برای جذب مشتری قبل از تناسب محصول با بازار	۰/۴۷۱	۰/۷۲۱	۰/۹۰۷	۱۲۵	تأیید
توانایی ایجاد قابلیت‌های مالی متناسب و کاهنده هزینه	جلوگیری از خریداری زیرساخت‌ها و تجهیزات غیرضروری؛	۰/۵۲۱	۰/۷۷۱	۰/۹۵۰	۷۲	تأیید
	ایجاد بافرهای مالی در واحد مالی و حسابداری	۰/۶۲۱	۰/۸۷۱	۰/۹۷۱	۲۹	تأیید
	تلاش برای ایجاد نوآوری در پایین آوردن هزینه‌های نهایی تولید	۰/۵۲۱	۰/۷۷۱	۰/۹۳۶	۷۶	تأیید
	تدوین مدل مالی بنگاه ایجاد مدل درآمدی قابل مقیاس و بازنگری مداوم آن	۰/۶۳۶	۰/۸۸۶	۱/۰۰۰	۱۴	تأیید
	حفاظت از جریان‌های نقدی کوتاه‌مدت و برنامه‌ریزی برای بلندمدت	۰/۴۹۳	۰/۷۴۳	۰/۹۰۷	۹۷	تأیید
	جذب سرمایه‌گذار و سهام‌دار جدید	۰/۲۹۳	۰/۵۳۶	۰/۷۵۰	۱۴۰	رد
	یافتن سرمایه‌گذارهای جدید مناسب	۰/۲۸۶	۰/۵۲۹	۰/۷۵۰	۱۴۲	رد
	توسعه مهارت‌های جدید و مبتنی بر نیاز، در اعضای تیم	۰/۶۰۷	۰/۸۵۷	۰/۹۷۱	۴۱	تأیید
	ترویج مداوم نوآوری	۰/۴۷۱	۰/۷۲۱	۰/۹۰۰	۱۳۱	رد
	ترویج نیاز به یادگیری مداوم و مستمر در اعضای تیم	۰/۵۵۰	۰/۸۰۰	۰/۹۵۰	۶۶	تأیید
وجود فرآیندهای یادگیری تیمی و توانمندساز	توانایی القا و توسعه تفکر سیستمی در اعضای تیم	۰/۶۰۰	۰/۸۵۰	۰/۹۵۷	۴۸	تأیید
	اعتقاد به ضرورت کار تیمی و سیستماتیک	۰/۶۲۱	۰/۸۷۱	۰/۹۷۱	۲۹	تأیید
	ایجاد بصیرت مشترک	۰/۶۳۶	۰/۸۸۶	۰/۹۹۳	۱۸	تأیید
	پرورش و تشویق خلاقیت در اعضای تیم	۰/۳۰۷	۰/۵۴۳	۰/۷۵۷	۱۳۹	رد
	وجود سازوکارهای مباحثه و مناظره برای یادگیری تیمی	۰/۴۳۶	۰/۶۸۶	۰/۸۷۱	۱۳۳	رد
	توانایی کاربری منابع جدید دانش	۰/۴۰۷	۰/۶۵۷	۰/۸۵۷	۱۳۴	رد
	انتخاب فناوری مناسب بر اساس هزینه فایده، با توان ایجاد مزیت رقابتی برای ارزش پیشنهادی	۰/۶۲۱	۰/۸۷۱	۰/۹۷۱	۲۹	تأیید
	تدوین نقشه راه فناوری سازمان با بهره از فناوری‌هایی مانند هوش مصنوعی و اینترنت اشیا	۰/۶۳۶	۰/۸۸۶	۰/۹۷۹	۲۰	تأیید
	پشتیبانی فناوری از گسترش قابلیت‌های تولید با رشد بالا	۰/۶۷۱	۰/۹۲۱	۰/۹۹۳	۹	تأیید
وجود زیرساخت‌ها، فرآیندها و فناوری‌های متناسب	وجود قابلیت‌های زیرساختی و فناوری برای سازگاری با محیط در حال تغییر	۰/۵۶۴	۰/۸۱۴	۰/۹۴۳	۶۵	تأیید
	تناسب زیرساخت‌های فناوری با رویکرد بازاریابی	۰/۴۹۳	۰/۷۴۳	۰/۹۰۷	۹۷	تأیید
	افزایش ظرفیت عملیاتی و بهره از مزایای صرفه‌جویی در مقیاس به دلیل حجم بالای تولیدی	۰/۶۲۱	۰/۸۷۱	۰/۹۸۶	۲۴	تأیید
	نوآوری پیوسته در محصول و ارائه محصولات / خدمات جدید	۰/۵۷۹	۰/۸۲۹	۰/۹۷۹	۵۲	تأیید
	فرآیندهای عملیاتی و مدیریتی کارآمد و توانایی در ایجاد یک رویکرد ناب پیاده‌سازی فرآیندها	۰/۶۲۱	۰/۸۷۱	۰/۹۷۹	۲۶	تأیید
	توانایی سیستم‌سازی فرآیندها و چالش در بهبود مستمر کارایی عملیاتی و تغییر به موقع	۰/۶۰۷	۰/۸۵۷	۰/۹۷۱	۴۱	تأیید
	جایگزینی نهاده‌های نامشهود به جای نهاده‌های مشهود به گونه‌ای که هزینه‌های ثابت بالا اما هزینه‌های حاشیه‌ای کم و تا حد امکان نزدیک به صفر باشد	۰/۴۸۶	۰/۷۳۶	۰/۹۲۱	۹۷	تأیید

جدول ۳. مقوله‌ها و مفاهیم استخراج شده و نتایج حاصل از غربال و اولویت‌دهی

مقوله‌ها	مفاهیم	میانگین فازی	میانگین قطعی	رتبه	رتبه در مقوله	وضعیت	
آمادگی بلوک‌های ذهنی افراد برای تغییر	آمادگی برای عبور از مرحله یادگیری (توسعه محصول) به مرحله تجاری‌سازی و گسترش شدید ظرفیت تولید	۰/۶۰۰	۰/۸۵۰	۰/۹۶۴	۴۶	۷	تأیید
	وجود و کاربری ممیزی‌هایی برای حصول اطمینان از اجرای صحیح فرآیندها	۰/۵۲۹	۰/۷۷۹	۰/۹۲۹	۷۵	۱۱	تأیید
	به‌روزرسانی زیرساخت‌های فناوری به‌صورت مداوم و مستمر	۰/۵۷۱	۰/۸۲۱	۰/۹۵۰	۶۱	۹	تأیید
	تمرکز برای رفع مشکلات جدید و متفاوت نسبت به مراحل قبل	۰/۵۲۱	۰/۷۷۱	۰/۹۲۱	۷۷	۱۲	تأیید
	ایجاد باور در اعضای تیم برای عبور موفق از فرآیند گذار	۰/۶۷۱	۰/۹۲۱	۱/۰۰۰	۸	۱	تأیید
	توافق ذی‌نفعان در خصوص مسائل کلیدی برای رشد مقیاس‌پذیر	۰/۶۲۱	۰/۸۷۱	۰/۹۷۹	۲۶	۳	تأیید
	توجه به مفاهیم انگیزشی در تیم برای اجرای تغییر	۰/۴۷۱	۰/۷۲۱	۰/۹۱۴	۱۱۵	۸	تأیید
	برنامه‌ریزی برای جان‌نشین‌پروری در صورت نیاز به تغییر مؤسسين حکمران	۰/۳۰۰	۰/۵۲۹	۰/۷۴۳	۱۴۱	۹	رد
	آمادگی برای خروج کارکنان کلیدی	۰/۶۱۴	۰/۸۶۴	۰/۹۶۴	۳۸	۵	تأیید
	هدایت برای تمایل به خروج از منطقه راحتی	۰/۵۵۷	۰/۸۰۷	۰/۹۳۶	۶۶	۶	تأیید
انتخاب زمان مناسب برای مقیاس‌پذیری	بهره‌گیری از نظرات کارشناسی در تصمیمات	۰/۵۵۷	۰/۸۰۷	۰/۹۲۹	۶۸	۷	تأیید
	تصمیمات هوشمندانه و برنامه‌ریزی شده	۰/۶۴۳	۰/۸۹۳	۱/۰۰۰	۱۱	۲	تأیید
	وجود سازوکارهای مدیریت تضاد منافع ذی‌نفعان و بنیان‌گذاران	۰/۶۲۱	۰/۸۷۱	۰/۹۷۱	۲۹	۴	تأیید
	عدم تصمیم‌گیری عجولانه به مقیاس‌پذیری زودتر از موعد و قبل از آمادگی کامل	۰/۶۵۰	۰/۹۰۰	۰/۹۸۶	۱۱	۱	تأیید
	مدیریت زمان برای مقیاس‌پذیری (جلوگیری از اتلاف وقت، کند شدن روند و از دست دادن حس فوریت)	۰/۵۸۶	۰/۸۳۶	۰/۹۵۰	۵۵	۳	تأیید
	وجود معیارهای مشخص‌کننده زمان مناسب برای مقیاس‌پذیری	۰/۶۳۶	۰/۸۸۶	۰/۹۷۹	۲۰	۲	تأیید
	زمان‌بندی مناسب معرفی گسترده و تبلیغات عمده محصول	۰/۵۰۷	۰/۷۵۷	۰/۹۲۱	۸۴	۴	تأیید
	جوان بودن و در مراحل اولیه بودن کسب‌وکار نوپا	۰/۳۰۰	۰/۵۲۱	۰/۷۲۹	۱۴۴	۷	رد
	تلاش برای مقیاس‌پذیری دیر هنگام و با آمادگی کامل	۰/۳۴۳	۰/۵۷۱	۰/۷۶۴	۱۳۶	۶	رد
	توانمندی سازوکارهای روان‌شناختی مؤسسين و اعضای تیم برای مقیاس‌پذیری در زمان مناسب	۰/۴۹۳	۰/۷۴۳	۰/۹۲۹	۸۹	۵	تأیید
شبکه‌سازی و ارتباط با نهادهای حامی	کسب حمایت از نهادهای حامی کارآفرینان	۰/۶۲۱	۰/۸۷۱	۰/۹۷۹	۲۶	۱	تأیید
	استفاده از منابع و تسهیلات نهادی	۰/۵۹۳	۰/۸۴۳	۰/۹۵۷	۵۱	۴	تأیید
	شبکه‌سازی با سرمایه‌گذاران، مشتریان و سایر کسب‌وکارها	۰/۶۰۰	۰/۸۵۰	۰/۹۶۴	۴۶	۳	تأیید
	بهره‌گیری از شبکه‌ها و انجمن‌های حمایتی	۰/۵۰۷	۰/۷۵۷	۰/۹۱۴	۸۶	۵	تأیید
	شرکت در رویدادها و کنفرانس‌های صنعتی	۰/۴۷۹	۰/۷۲۹	۰/۸۹۳	۱۲۵	۱۰	تأیید
	انجام مذاکرات و همکاری با شرکت‌های مشابه	۰/۵۰۰	۰/۷۴۳	۰/۹۰۷	۹۳	۶	تأیید
	همکاری با تیم‌ها یا شرکت‌های حرفه‌ای فعال در امر بازاریابی	۰/۴۸۶	۰/۷۳۶	۰/۹۱۴	۱۰۳	۷	تأیید
	یافتن تأمین‌کنندگان مختلف برای تولید با حجم بالا و کاهش ریسک تأمین مواد اولیه	۰/۴۷۹	۰/۷۲۱	۰/۹۰۷	۱۱۵	۸	تأیید
	ارتباط با توزیع‌کنندگان مختلف و ایجاد حاشیه امن	۰/۴۸۶	۰/۷۲۹	۰/۸۹۳	۱۱۵	۸	تأیید
	بهره‌گیری از مشاوران خبره مقیاس‌پذیری و رشد بالا	۰/۶۱۴	۰/۸۶۴	۰/۹۸۶	۲۹	۲	تأیید

بحث و نتیجه‌گیری

دوره گذار کسب‌وکارها از نوپایی به مقیاس‌پذیری، مرحله‌ای حیاتی و تعیین‌کننده در چرخه حیات کسب‌وکارهای نوپا محسوب می‌شود. این دوره که پس از مرحله نوپایی قرار می‌گیرد، نقطه عطفی در مسیر رشد و توسعه کسب‌وکارهای نوآور است. اهمیت این دوره در توانایی کسب‌وکارها برای ایجاد بنیان محکم جهت رشد و مقیاس‌پذیری نهفته است. در این مرحله، کسب‌وکارها از یک تیم کوچک و چابک به کسب‌وکاری بزرگ‌تر و ساختارمندتر تبدیل می‌شوند که بر رشد و عملیات مقیاس‌پذیر تمرکز دارد. موفقیت در این مرحله می‌تواند تأثیر چشمگیری بر بازگشت سرمایه، رشد درآمد و موفقیت بلندمدت کسب‌وکار داشته باشد. اکثر

کارآفرینان این دوره را از طریق آزمون و خطا و نوآوری‌های مدیریتی طی می‌کنند. درک صحیح تفاوت‌های بین نوپایی و مقیاس‌پذیری و شناخت ویژگی‌های هر مرحله، برای مدیریت موفق این دوره گذار ضروری است. این آگاهی به کارآفرینان کمک می‌کند تا استراتژی‌های مناسب را برای رشد پایدار و موفقیت بلندمدت کسب‌وکار خود اتخاذ کنند. در طول این دوره گذار، کسب‌وکارها با چالش‌های متعددی روبه‌رو می‌شوند که نیازمند تغییرات اساسی در ساختار، فرآیندها و استراتژی‌های سازمانی است. این تغییرات شامل انتقال از یک تیم کوچک و چابک با تمرکز بر توسعه محصول، به یک سازمان بزرگ‌تر و ساختارمندتر با تمرکز بر رشد و عملیات مقیاس‌پذیر می‌شود. در این مرحله، کسب‌وکارها باید به سرعت پایه و اساس لازم برای رشد و مقیاس‌پذیری را ایجاد کنند و منابع مورد نیاز برای این انتقال را تأمین نمایند. کارآفرینان و مدیران باید آماده باشند تا با چالش‌های متعدد مواجه شوند و تغییرات لازم را در ساختار، فرهنگ و استراتژی سازمان ایجاد کنند. در نهایت، درک صحیح از ویژگی‌های این دوره گذار و آمادگی برای مواجهه با چالش‌های آن می‌تواند به کارآفرینان و مدیران کمک کند تا با موفقیت از این مرحله حساس عبور کرده و زمینه را برای رشد پایدار و موفقیت بلندمدت کسب‌وکار خود فراهم کنند.

تحلیل و پویای مداوم محیطی یکی از عوامل شناسایی شده مؤثر بر گذار کسب‌وکارها از نوپایی به مقیاس‌پذیری است. در عصر حاضر، پویایی و تحول سریع نظام‌های اجتماعی، تغییرات سریع و پیچیدگی و درهم‌تنیدگی عوامل مؤثر بر این تغییرات، ضرورت تحلیل و رصد مستمر محیطی را برای اتخاذ تصمیمات مقتضی و اثربخش برجسته می‌سازد. کسب‌وکارهای نوپا به‌عنوان بخشی از این اکوسیستم پویا، عمدتاً پذیرنده تأثیرات محیطی هستند و قدرت محدودی در شکل‌دهی به محیط پیرامون خود دارند. در این راستا، پایش و تحلیل مداوم تحولات محیطی برای این کسب‌وکارها، به‌ویژه در مرحله گذار، امکان درک عمیق‌تر از روندهای در حال ظهور و اتخاذ تصمیمات استراتژیک متناسب با این تغییرات را فراهم می‌آورد؛ بنابراین، تحلیل و پایش مستمر محیطی به کسب‌وکارهای نوپا که در مرحله گذار قرار دارند کمک می‌کند تا با شناخت دقیق تغییرات در محیط خارجی، تصمیمات بهینه‌تری برای مقیاس‌پذیری اتخاذ کنند. درک روندهای نوظهور در صنعت و بازار می‌تواند منجر به ایده‌های نوآورانه برای محصولات یا خدمات جدید شود. وجود تیم‌هایی جهت شناسایی و غربال‌گری فرصت‌های جدید، توانایی شناسایی و پیش‌بینی ریسک‌های احتمالی و توجه به فشارهای رقابتی احتمالی و تحلیل مداوم آن‌ها از جمله مفاهیم اولویت‌داری بود که بر آن تأکید بیشتری شد.

تعیین چشم‌انداز و هدف‌های متناسب یکی دیگر از عوامل شناسایی شده مؤثر بر گذار کسب‌وکارها از نوپایی به مقیاس‌پذیری است. با توجه به اینکه برای رسیدن به مرحله مقیاس‌پذیری، نیاز به تغییر رویکرد و تمرکز بر رشد بالا وجود دارد، این تغییر رویکرد مستلزم بازنگری در چشم‌انداز و هدف‌های کسب‌وکار است. کسب‌وکارهایی که در مرحله گذار به مقیاس‌پذیری، چشم‌انداز و هدف‌های خود را به‌درستی تعیین می‌کنند، شانس بیشتری برای جذب سرمایه‌گذاری، سیستم‌سازی فرآیندی و موفقیت در مقیاس‌پذیری دارند. این امر به‌ویژه در زمینه جذب سرمایه‌گذاران با ارائه ارزش افزوده بیشتر که یکی از ویژگی‌های کلیدی کسب‌وکارهای مقیاس‌پذیر است، اهمیت می‌یابد. آینده‌اندیشی و تعیین چشم‌انداز و هدف‌ها، مسیر آینده را مشخص کرده و تلاش‌ها را در جهت دستیابی به هدف‌های مشترک هماهنگ می‌کند، اولویت‌بندی در تخصیص منابع و استفاده از فرصت‌ها را بهبود می‌دهد و از بروز بحران‌های احتمالی و ائتلاف منابع جلوگیری می‌کند. پیگیری مسائل قانونی، حقوقی و مالکیتی از دیگر عوامل شناسایی شده برای گذار کسب‌وکارها از نوپایی به مقیاس‌پذیری بود که به کسب‌وکار کمک می‌کند تا با اطمینان بیشتری رشد کند و از فرصت‌های پیش‌رو به بهترین شکل استفاده نماید. باید توجه داشت با رشد کسب‌وکار، احتمال بروز مسائل حقوقی افزایش می‌یابد و پیگیری و حل این مسائل قبل از مقیاس‌پذیری می‌تواند از بروز مشکلات جدی در آینده جلوگیری کند. همچنین در این مرحله، حفاظت از ایده‌ها، نوآوری‌ها و برند شرکت اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. از جمله مفاهیم پراهمیت در این مقوله، ثبت مالکیت فکری و حفاظت از حقوق مالکیت فکری، مشخص کردن مسئولی برای پیگیری مسائل مالی، حقوقی و مالکیت، پیشگیری از خسارت‌های قانونی و پوشش خدمات بیمه‌ای و استفاده از مشاوران حقوقی بود. در پژوهش فلزنس‌تین و باقری (Felzensztein & Bagheri, 2024) نیز بر این مؤلفه تأکید شده است.

تدوین برنامه بازاریابی و بازننگری مداوم آن به‌عنوان عامل اثرگذار دیگر برای گذار کسب‌وکارها از نوپایی به مقیاس‌پذیری، نه‌تنها یک ضرورت استراتژیک، بلکه یک مزیت رقابتی محسوب می‌شود که می‌تواند تفاوت بین موفقیت و شکست در این مرحله حساس از عمر کسب‌وکار را رقم بزند. برنامه بازاریابی به‌عنوان نقشه راه استراتژیک عمل می‌کند و سبب هدایت منابع و تلاش‌ها به‌صورت هدفمند، تخصیص بهینه منابع، انطباق با تغییرات بازار، اطمینان از رشد پایدار و تصاعدی سهم بازار، بهبود نرخ بازگشت سرمایه و هماهنگی تیمی می‌شود. همچنین بازننگری مداوم برنامه بازاریابی می‌تواند سبب تطبیق استراتژی‌ها با تغییرات بازار، بهینه‌سازی تخصیص منابع، شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های جدید، اصلاح اشتباهات و بهبود عملکرد و مدیریت ریسک‌های بازار شود. در نظر داشتن تناسب محصول با نیازهای انواع مشتریان و نیاز به هزینه‌های نسبتاً بالا برای بازاریابی و فروش از جمله مفاهیم اولویت‌داری بود که مشارکت‌کنندگان بر آن تأکید داشتند. شهرکی‌مقدم و فارس‌یحانی (Shahraki-Moghadam & Farsijani, 2022)، چینچولکار (Chincholkar, 2021) و پیکن (Picken, 2017) نیز تدوین بهینه و مناسب برنامه بازاریابی را عاملی مهم برای مقیاس‌پذیری موفق تشریح کردند. عامل شناسایی شده دیگر، توانمندی اعضای تیم و شایستگی‌های رهبری و مدیریتی مؤسس بود. اجرا و پیشبرد موفقیت‌آمیز هر فعالیتی، مستلزم کارایی و توانمندی اعضای تیم است؛ چراکه قطعات پازل کسب‌وکار، افراد هستند. در این میان، رهبر سازمان به‌عنوان منبعی الهام‌بخش برای اعضا، نقشی کلیدی در پذیرش و اجرای فرآیندها ایفا می‌کند. عدم حمایت واقعی رهبران می‌تواند مشکلات جدی در پیاده‌سازی استراتژی‌ها ایجاد کند. یکی از دلایل تأکید بر این عامل را می‌توان در ساختار متمرکز تصمیم‌گیری در کسب‌وکارهای نوپا جست‌وجو کرد. در چنین ساختاری، موفقیت هر برنامه‌ای به‌شدت وابسته به حمایت مدیران ارشد است؛ بنابراین، پشتیبانی و هدایت مؤثر رهبران سازمان، عاملی حیاتی در گذار موفق از مرحله نوپایی به مقیاس‌پذیری محسوب می‌شود. تأثیر این عامل با نتایج پژوهش‌های فلزنستین و باقری (Felzensztein & Bagheri, 2024)، راموس و پدروسو (Ramos & Pedroso, 2022) و شهرکی‌مقدم و فارس‌یحانی (Shahraki-Moghadam & Farsijani, 2022) همسو است.

بهسازی مدل و ارزش پیشنهادی کسب‌وکار عامل تأثیرگذار بعدی بود. به‌نظر می‌رسد این عامل، یک ضرورت استراتژیک است که می‌تواند تفاوت بین موفقیت و شکست برای مقیاس‌پذیری در این مرحله حساس از عمر کسب‌وکار را رقم بزند. در صورت ضعف در بهسازی این عامل، تمام تلاش‌ها برای مقیاس‌پذیری ناکام خواهد ماند. یکی از جنبه‌های مهم در بهسازی مدل کسب‌وکار، توجه به تطبیق‌پذیر بودن، پایداری، انعطاف‌پذیری، فناوری‌پذیر بودن و اقتصادی بودن است. کسب‌وکارهایی که در مرحله گذار قرار دارند، باید ارزش پیشنهادی و مدل‌های کسب‌وکار خود را به‌گونه‌ای طراحی کنند که قادر به مقاومت در برابر تغییرات ناگهانی بازار و شوک‌های اقتصادی باشند. توسعه یک مدل کسب‌وکار با اطمینان از نمای بودن رشد درآمدی در مقابل رشد خطی و یا ثبات هزینه‌ها برای اطمینان از رشد نمایی درآمد، یک عامل کلیدی است که می‌تواند شامل استفاده از فناوری‌های اتوماسیون، بهینه‌سازی فرآیندها و ایجاد اثرات شبکه‌ای باشد. فلزنستین و باقری (Felzensztein & Bagheri, 2024)، راموس و پدروسو (Ramos & Pedroso, 2022)، شهرکی‌مقدم و فارس‌یحانی (Shahraki-Moghadam & Farsijani, 2022) و مارمر و همکاران (Marmer et al., 2011) در پژوهش‌های خود به این عامل تأکید کرده بودند. عامل دیگر، پایه‌گذاری و شکل‌دهی به ساختار و تخصیص بهینه وظایف و فعالیت‌ها است. ساختار سازمانی مناسب، عنصری اساسی برای موفقیت در مقیاس‌پذیری است. این ساختار باید به‌گونه‌ای طراحی شود که امکان رشد سریع و هماهنگ را فراهم کند. در یک سازمان نوپا، ممکن است نقش‌ها و وظایف به‌صورت غیررسمی و منعطف تعریف شده باشند، اما با ورود به مرحله مقیاس‌پذیری، نیاز به تعریف دقیق‌تر و رسمی‌تر نقش‌ها و مسئولیت‌ها به‌وجود می‌آید. این امر به جلوگیری از تداخل وظایف و افزایش کارایی کمک می‌کند. با این وجود، بسیاری از تیم‌ها در مرحله گذار با چالش‌های قابل‌توجهی مواجه می‌شوند. عادت به شرایط غیررسمی و انعطاف‌پذیر دوران نوپایی، می‌تواند سازگاری با ساختار جدید را دشوار سازد. ایجاد توازن مناسب بین رسمیت، تمرکز و پیچیدگی ساختاری متناسب با نیازهای مقیاس‌پذیری، چالشی است که بسیاری از کسب‌وکارها در این مرحله با آن

روبه‌رو می‌شوند. عامل شناسایی شده دیگر، بهبود سرمایه‌های اجتماعی و فرهنگی تیم کسب‌وکار است که در مرحله گذار از نوپایی به مقیاس‌پذیری کسب‌وکار از اهمیت به‌سزایی برخوردار است. این عامل نه‌تنها به حفظ انسجام و هویت سازمانی کمک می‌کند، بلکه می‌تواند به‌عنوان یک مزیت رقابتی قوی عمل کند. این امر به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در مسیر رشد و توسعه، ضمن حفظ ارزش‌های اصلی خود، با چالش‌های جدید به‌طور مؤثرتری مواجه شوند. افزایش تعهد و مسئولیت‌پذیری اعضای تیم و ترجیح منافع جمعی بر منافع فردی، تدوین منشور اخلاقی و عدم مصالحه در اخلاق و اصول حاکم بر تیم و جلوگیری از گروه‌اندیشی مفرط از مهم‌ترین مفاهیم مورد تأکید مشارکت‌کنندگان بود.

توانایی ایجاد قابلیت‌های مالی متناسب و کاهنده هزینه، عامل شناسایی شده دیگری است که برای موفقیت و رشد سریع کسب‌وکار حیاتی محسوب می‌شود. به‌نظر می‌رسد این عامل نیازمند مدیریت دقیق منابع مالی و ایجاد ساختارهای مالی کارآمد است که بتواند از مقیاس‌پذیری پشتیبانی کند و در عین حال هزینه‌ها را به‌طور مؤثر کنترل نماید. در این مرحله، ایجاد یک مدل مالی کارآمد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. این مدل باید قادر به پیش‌بینی دقیق جریان‌های نقدی، برآورد هزینه‌ها و درآمدها و ارزیابی نیازهای سرمایه‌ای در مقیاس بزرگ‌تر باشد. همچنین، باید انعطاف‌پذیری لازم برای سازگاری با تغییرات سریع بازار و نیازهای در حال تحول کسب‌وکار را داشته باشد. از جنبه‌های کلیدی دیگر، می‌توان به توانایی جذب و مدیریت سرمایه اشاره کرد. کسب‌وکار باید استراتژی‌های مؤثری برای جذب سرمایه‌گذاران، اخذ وام‌ها یا استفاده از سایر منابع تأمین مالی داشته باشد. این امر مستلزم توانایی ارائه مدل درآمدی قوی و پیش‌بینی‌های مالی دقیق است که بتواند اعتماد سرمایه‌گذاران را جلب کند. ایجاد قابلیت‌های مالی متناسب و کاهنده هزینه در مرحله گذار به مقیاس‌پذیری، نیازمند یک رویکرد جامع و استراتژیک است. کسب‌وکارهای نوپایی که بتوانند این قابلیت‌ها را به‌خوبی توسعه دهند، در موقعیت بهتری برای دستیابی به رشد تصاعدی و موفقیت در مقیاس‌پذیری قرار خواهند گرفت. تأثیر این عامل با نتایج پژوهش‌های فلزنستین و باقری (Felzensztein & Bagheri, 2024)، راموس و پدروسو (Ramos & Pedroso, 2022)، چینچولکار (Chincholkar, 2021)، پاتون و هوینه (Patton & Huynh, 2018)، پیکن (Picken, 2017) و مارمر و همکاران (Marmer et al., 2011) همسو است. عامل شناسایی شده دیگر، وجود فرآیندهای یادگیری تیمی و توانمندساز است. در محیط پر ابهام و پیچیده کسب‌وکارهای نوپا، ترویج فرآیندهای یادگیری در تیم یکی از عوامل کلیدی موفقیت است. توانایی اعضای تیم در یادگیری از بازخورد اقدامات انجام شده در دوره نوپایی، نقشی حیاتی در پیشرفت و بقای سازمان ایفا می‌کند. عدم توانایی در این زمینه می‌تواند منجر به شکست کسب‌وکار شود. توانمندسازی افراد از طریق یادگیری مستمر، موجب ارتقای دانش، تغییر نگرش و کسب مهارت‌های جدید متناسب با نیازهای کسب‌وکار می‌شود. این فرآیند همچنین به ایجاد بصیرت مشترک و درک اهمیت کار تیمی و رویکرد سیستماتیک در میان اعضای تیم کمک می‌کند. نظریه‌های یادگیری سازمانی و نظریه سازمان یادگیرنده، اهمیت این عامل را تأیید می‌کنند. این نظریه‌ها بر ضرورت ایجاد محیطی تأکید دارند که در آن یادگیری مداوم، تبادل دانش و انطباق‌پذیری با تغییرات محیطی تشویق می‌شود. شهرکی‌مقدم و فارس‌جانی (Shahraki-Moghadam & Farsijani, 2022) نیز این عامل را در پژوهش خود مد نظر داشته است.

وجود زیرساخت‌ها، فرآیندها و فناوری‌های متناسب، عامل شناسایی شده دیگری است که مورد تأکید قرار گرفت. وجود زیرساخت‌ها، فرآیندها و فناوری‌های متناسب به‌مثابه موتور برای ماشین کسب‌وکار است که می‌تواند سه مقصد مقیاس‌پذیری شدن، رشد معمولی و یا حتی شکست یک کسب‌وکار نوپا را رقم بزند. فناوری‌ها در این مرحله نقش کلیدی در پشتیبانی از رشد و مقیاس‌پذیری ایفا می‌کنند. تدوین نقشه راه فناوری سازمان با بهره از فناوری‌هایی مانند هوش مصنوعی و اینترنت اشیا، افزایش ظرفیت عملیاتی و بهره از مزایای صرفه‌جویی در مقیاس به‌دلیل حجم بالای تولید، فرآیندهای عملیاتی و مدیریتی کارآمد و توانایی ایجاد یک رویکرد ناب در پیاده‌سازی فرآیندها از دیگر عوامل پراهمیت بودند. آمادگی بلوک‌های ذهنی افراد به‌عنوان دیگر عامل شناسایی شده برای تغییر در مرحله گذار از نوپایی به مقیاس‌پذیری، فرآیندی پیچیده و چندبعدی است که نیازمند توجه ویژه به عوامل روانی و اجتماعی است و می‌تواند شامل تغییر نگرش‌ها، باورها و رفتارهای افراد تیم به‌منظور سازگاری با شرایط

جدید و نیازهای رو به رشد کسب‌وکار باشد. کسب‌وکارهایی که بتوانند این عامل را به‌خوبی مدیریت کنند، قادر خواهند بود با موفقیت از مرحله نوپایی به مقیاس‌پذیری گذر کنند و پایه‌های لازم برای رشد پایدار و موفقیت بلندمدت را ایجاد نمایند. یکی از چالش‌های اصلی در این مرحله، مدیریت مقاومت‌های ذهنی و روانی کارکنان است. این مقاومت‌ها می‌توانند ناشی از ترس ناشناخته‌ها، عدم اطمینان به آینده و نگرانی از دست دادن موقعیت‌ها و مزایا باشند. برای مدیریت این مقاومت‌ها، کسب‌وکارها باید به‌طور فعال برای ایجاد باور در اعضای تیم جهت عبور موفق از فرآیند گذار، گرفتن تصمیمات هوشمندانه و برنامه‌ریزی شده، توافق ذی‌نفعان در خصوص مسائل کلیدی برای رشد مقیاس‌پذیر و وجود سازوکارهای مدیریت تضاد منافع ذی‌نفعان و بنیان‌گذاران ممارست ورزند. نظریه‌های مرتبط با مدیریت تغییرات سازمانی از این عامل پشتیبانی می‌کنند.

انتخاب زمان مناسب برای مقیاس‌پذیری، عامل شناسایی شده دیگر است. بعد زمان از مهم‌ترین مؤلفه‌های شکست و موفقیت در گذار از نوپایی به مقیاس‌پذیری کسب‌وکار محسوب می‌شود. انتخاب زمان مناسب برای مقیاس‌پذیری در مرحله گذار از نوپایی به مقیاس‌پذیری، نیازمند تحلیل دقیق شاخص‌های مالی، تیمی، زیرساختی و بازار است. کسب‌وکارهایی که بتوانند این عوامل را به‌خوبی مدیریت کنند، در موقعیت بهتری برای دستیابی به موفقیت در مقیاس‌پذیری قرار خواهند گرفت. مقیاس‌پذیری دیرنگام می‌تواند منجر به از دست رفتن فرصت‌های بازار و کاهش مزیت رقابتی شود، در حالی که سازمان ممکن است منابع ارزشمندی را در این مدت هدر دهد. از سوی دیگر، اقدام به مقیاس‌پذیری پیش از آمادگی کامل سازمان، می‌تواند خطرات جدی به همراه داشته باشد. این وضعیت را می‌توان به ورود به یک رقابت پیچیده بدون آمادگی و تجهیزات لازم تشبیه کرد. در چنین شرایطی، سازمان ممکن است با چالش‌های جدی مواجه شود که توان مقابله با آن‌ها را ندارد. در این خصوص، مارمر و همکاران (Marmer et al., 2011) اهمیت زمان‌بندی دقیق در مقیاس‌پذیری و خطرات ناشی از اقدام زودنگام را برجسته می‌کنند. همچنین، بر ضرورت برنامه‌ریزی دقیق و ارزیابی واقع‌بینانه از زمان و منابع مورد نیاز برای توسعه پایدار کسب‌وکار تأکید دارند. شبکه‌سازی و ارتباط با نهادهای حامی در مرحله گذار از نوپایی به مقیاس‌پذیری کسب‌وکار، عامل کلیدی دیگری برای موفقیت است. این فرآیند شامل ایجاد و توسعه روابط استراتژیک با طیف وسیعی از ذی‌نفعان، از جمله سرمایه‌گذاران، مشاوران، شرکای تجاری و سازمان‌های حمایتی است. در مرحله گذار به مقیاس‌پذیری، شبکه‌سازی مؤثر می‌تواند منافع متعددی برای کسب‌وکار به همراه داشته باشد. از جمله مهم‌ترین این منافع، دسترسی به منابع مالی، دسترسی به دانش و تخصص ارزشمند، ارتباط با مشاوران و متخصصان صنعت و ایجاد فرصت‌های همکاری و مشارکت استراتژیک است. ارتباط با نهادهای حامی، مانند شتاب‌دهنده‌ها و مراکز رشد، نیز می‌تواند مزایای قابل توجهی داشته باشد. این نهادها می‌توانند خدمات ارزشمندی مانند مشاوره، آموزش و دسترسی به زیرساخت‌ها را ارائه دهند که برای کسب‌وکارهای در حال رشد بسیار مفید است. شبکه‌سازی و ارتباط با نهادهای حامی در مرحله گذار به مقیاس‌پذیری، فرآیندی مستمر و پویا است که نیازمند تلاش و سرمایه‌گذاری مداوم است. کسب‌وکارهایی که بتوانند شبکه‌های قوی و پایدار ایجاد کنند، در موقعیت بهتری برای مواجهه با چالش‌های مقیاس‌پذیری و بهره‌برداری از فرصت‌های رشد قرار خواهند گرفت.

پژوهش حاضر مجموعه‌ای از عوامل مؤثر بر گذار کسب‌وکارها از نوپایی به مقیاس‌پذیری را شناسایی کرد که علاوه بر بهبود ادبیات نظری موضوع، می‌تواند به‌عنوان راهنمایی برای تقویت عوامل مرتبط با گذار کسب‌وکارهای نوپا عمل کند و درصد موفقیت در این فرآیند را افزایش دهد. با توجه به اهمیت این دوره در موفقیت بلندمدت کسب‌وکارهای نوآور، نیاز به تحقیقات بیشتر در این زمینه احساس می‌شود. مطالعات آینده می‌توانند بر شناسایی بهترین شیوه‌های مدیریتی برای گذار موفق، ارزیابی تأثیر عوامل مختلف بر موفقیت این دوره و ارائه راهکارهای عملی برای مدیریت چالش‌های این مرحله تمرکز کنند. با توجه به گستره نظری موجود، به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود مطالعاتی با تحلیل‌های پدیدارشناسانه و نظریه بنیانی در زمینه عوامل مؤثر بر گذار موفق به مقیاس‌پذیری کسب‌وکارهای نوپا انجام دهند. همچنین، این پژوهش را می‌توان با بهره‌گیری از نظریاتی

مانند تغییر سازمانی، رشد، یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده که به صورت پنهان یا مشهود پدیده گذار کسب‌وکارها از نوپایی به مقیاس‌پذیری را توضیح می‌دهند، بررسی کرد.

References

- Alvedalen, J., & Carlsson, B. (2021). *Scaling up in Entrepreneurial Ecosystems: A comparative study of Entrepreneurial Ecosystems in Life Science*. Lund University, Centre for Innovation Research (CIRCLE). <http://www.circle.lu.se/publications>
- Assavarujikul, E., & Goodwin, M. (2014). *The Impact of Entrepreneurs at Scaleup Companies in Southeast Asia*. New York, NY.
- Azizi, M., & Shabani, S. (2017). Designing a Conceptual Model for Transforming Small and Medium-Sized Enterprises into Gazelles. *Journal of management and development process*, 30 (1), 111-136. URL: <http://jmdp.ir/article-1-2363-fa.html> [In Persian]
- Bartelsman, E., Scarpetta, S., & Schivardi, F. (2005). Comparative analysis of firm demographics and survival: evidence from micro-level sources in OECD countries. *Industrial and corporate change*, 14 (3), 365-391. <https://doi.org/10.1093/icc/dth057>
- Birch, D. L. (1979). *The job generation process*. Cambridge, MA: MIT program on neighborhood and regional change, Massachusetts Institute of Technology.
- Bishop, K., Mason, G., & Robinson, C. (2009). *Firm growth and its effects on economic and social outcomes*. National Institute of Economic and Social Research, London.
- Blank, S., Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. Published by: K & S Ranch Press, div. K&S Ranch, Inc. <https://download.e-bookshelf.de/download/0013/8289/63/L-G-0013828963-0041145364.pdf>
- Cader, H. A., & Leatherman, J. C. (2011). Small business survival and sample selection bias. *Small Business Economics*, 37 (2), 155-165. <https://doi.org/10.1007/s11187-009-9240-4>
- Carree, M. A., & Thurik, A. R. (2010). *The impact of entrepreneurship on economic growth*. Springer New York (557-594). https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1191-9_20
- Carucci, R. (2016). Midsize companies should not confuse growth with scaling. *Harvard Business Review*, 94 (4), 1-5. <https://hbr.org/2016/07/midsize-companies-shouldnt-confuse-growth-with-scaling>
- Chincholkar, S. (2021). Bottleneck to Success: Scaling up Issues of Start-Ups. *The Journal of Oriental Research Madras*, 2021, 60-72. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3914641
- Coad, A. (2009). *The growth of firms: A survey of theories and empirical evidence*. Edward Elgar Publishing.
- Coad, A., Bornhäll, A., Daunfeldt, S. O., & McKelvie, A. (2024). *Empirical Definition of a Scale-up*. In *Scale-ups and High-Growth Firms: Theory, Definitions, and Measurement*. Singapore: Springer Nature Singapore (43-52). https://doi.org/10.1007/978-981-97-1379-0_6
- Coutu, S. (2014). *The Scaleup Report on UK Economic Growth*. Sherry Coutu CBE.
- Coviello, N. (2019). *Is a high-growth firm the same as a 'scale-up'*. Lazaridis Institute for the Management of Technology Enterprises, Wilfrid Laurier University, Waterloo, Canada. <https://lazaridisinstitute.wlu.ca/documents/Lazaridis-Research-Report-2019.pdf>
- Durufié, G., Hellmann, T. F., & Wilson, K. E. (2017). *From start-up to scale-up: Examining public policies for the financing of high-growth ventures*. CEPR Discussion Papers 12004, C.E.P.R. Discussion Papers. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198815815.003.0011>
- European Commission. (2016). *Report on the Public Consultation Under the Start-up Initiative*. Brussels. Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs (COSME Programme). https://www.e-forologia.gr/cms/uploads/0_207.pdf
- Felzensztein, C., & Bagheri, A. (2024). Start-ups' scaling-up strategies at the regional periphery. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 30 (10), 2411-2442. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-05-2023-0507>
- Fiorentino, R., Longobardi, S., & Scaletti, A. (2020). The early growth of start-ups: innovation matters. Evidence from Italy. *European Journal of Innovation Management*, 24 (5), 1525-1546. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2020-0057>
- Garcia-Tapial, J., & Cardenete, M. A. (2020). Start-up or Scale-up? An Approach through Economic Impact. *Journal of Management for Global Sustainability*, 8 (1), 155-196. <https://doi.org/10.13185/JM2020.08109>
- Godha, A., Sharma, P. K., & Godara, R. L. (2019). Notion of Start-up India Initiative Policy Framework: Insights for Start-up to Scale-Up. *Journal of Economic Policy and Research*, 15 (1), 16-28.

- <https://www.proquest.com/openview/0966e99789eeaffa21be40d5dcde58ac/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2030550>
- Graham, P. (2012). Startup=growth. *Internet access: <http://www.paulgraham.com/growth.html.1>*
- Habibi, A., Jahantigh, F. F., & Sarafrazi, A. (2015). Fuzzy Delphi technique for forecasting and screening items. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 5 (2), 130-143. DOI:10.5958/2249-7307.2015.00036.5
- Hanifzadeh, F., Talebi, K., Sajadi, S. M., & Sakhdari, K. (2021). The Impact of the Entrepreneurial Team on the Scalability of Startups. *Journal of Entrepreneurship Development*, 14 (3), 421-440. <https://doi.org/10.22059/jed.2021.319035.653601> [In Persian]
- Harnish, V. (2014). Scaling Up: How a Few Companies Make It... and Why the Rest Don't. Gazelles. Inc. Search in. https://blackwells.co.uk/bookshop/product/Scaling-Up-by-Verne-Harnish/9780986019593?srsId=AfmBOorltuwUC8P48bKmC63QgTjEHvwuaQLbdLs_zlR2LN2zX0n35ae
- Henrekson, M., & Johansson, D. (2010). Gazelles as job creators: a survey and interpretation of the evidence. *Small business economics*, 35, 227-244. <https://doi.org/10.1007/s11187-009-9172-z>
- Hormiga, E., Batista-Canino, R. & Sánchez-Medina, A. (2010). The role of intellectual capital in the success of new ventures. *International Entrepreneurial Management Journal*, 1-22. <https://doi.org/10.1007/s11365-010-0139-y>
- Ilmari, M. (2021). Why scale-ups matter and how enabling them can boost the economic rebound from the pandemic - *The World Financial Review*. The World Financial Review. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:aalto-2021121910889>
- Isenberg, D. (2012). Focus entrepreneurship policy on scale-up, not start-up. *Harvard Business Review*, 21 (2012), 2-4. <https://hbr.org/2012/11/focus-entrepreneurship-policy>
- Joseph, G., Aboobaker, N., & Zakkariya, K. A. (2021). Entrepreneurial cognition and premature scaling of startups: a qualitative analysis of determinants of start-up failures. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 15 (1), 96-112. <https://doi.org/10.1108/JEEE-11-2020-0412>
- Kane, T. J. (2010). *The importance of startups in job creation and job destruction*. Available at SSRN 1646934. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1646934>
- Kelley, D. & Nakosteen, R. (2005). Technology resources, alliances and sustained growth in new, technology-based firms. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 52 (3), 292-300. <https://doi.org/10.1109/TEM.2005.851272>
- Knight, A. P., Greer, L. L., & De Jong, B. (2020). Start-up teams: A multidimensional conceptualization, integrative review of past research, and future research agenda. *Academy of Management Annals*, 14 (1), 231-266. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0061>
- Kohler, T. (2016). Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups. *Business horizons*, 59 (3), 347-357. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.01.008>
- Lee, S., & Kim, J. D. (2023). When do startups scale? Large-scale evidence from job postings. *Strategic Management Journal*, 45 (9), 1633-1669, <https://doi.org/10.2139/ssrn.4015530> or <https://ideas.repec.org/a/bla/stratm/v45y2024i9p1633-1669.html>
- Marmer, M., Herrmann, B. L., Dogrultan, E., Berman, R., Eesley, C., & Blank, S. (2011). Startup Genome Report Extra: on Premature Scaling. *Startup genome*, 1, 1-59. https://s3.amazonaws.com/startupcompass-public/StartupGenomeReport2_Why_Startups_Fail_v2.pdf
- Mason, C., & Brown, R. (2010). High growth firms in Scotland. Scottish Enterprise, Glasgow, Scotland, UK, 1-67. <https://www.scottish-enterprise.com/media/ixalf1y4/high-growth-firms-in-scotland.pdf>
- Mastrostefano, K., Alonso, G. M., Greco, M., Grimaldi, M., & Serrano, J. A. B. (2020). The importance for a start-up to trust in Open Innovation: A systematic literature review. *Economics and Business Letters*, 9 (4), 289-297. <https://ideas.repec.org/a/ove/journal/aid14287.html>
- Farjami, Y., Molanapour, R., & Thaghafi, F. (2018). Examining the characteristics of the organization during its life cycle in the stages of rapid growth and maturity using the PAEI framework and system dynamics approach. *Farda Management Journal*, 54 (17), 103-124. <https://journal.eri.acecr.ir/Article/25028/FullText> [In Persian]
- Monteiro, G. F. A. (2019). High-growth firms and scale-ups: A review and research agenda. *RAUSP Management Journal*, 54, 96-111. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-03-2018-0004>
- Morales-Alonso, G., Guerrero, Y. N., Aguilera, J. F., & Rodríguez-Monroy, C. (2020). Entrepreneurial aspirations: economic development, inequalities and cultural values. *European Journal of Innovation Management*, 24 (2), 553-571. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2019-0206>

- Morales-Alonso, G., Pablo-Lerchundi, I., & Núñez-Del-Río, M. C. (2016). Entrepreneurial intention of engineering students and associated influence of contextual factors/Intención emprendedora de los estudiantes de ingeniería e influencia de factores contextuales. *International Journal of Social Psychology*, 31 (1), 75-108. <https://doi.org/10.1080/02134748.2015.1101314>
- Nardes, F. B. S., & Miranda, R. C. R. (2014). Lean startup e canvas: uma proposta de metodologia para startups. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 5 (3), 252-272. DOI: <https://doi.org/10.6008/SPC2179-684X.2014.003.0015>
- OECD. (2019). *An OECD Learning Framework 2030. The Future of Education and Labor*, 23-35.
- Parsley, C., & Halabisky, D. (2008). *Profile of growth firms: A summary of industry Canada research*. Ottawa: Industry Canada.
- Patton, D., & Huynh, T. (2018). What are the barriers to start-up and scale-up in R&D intensive firms?. *SOTA Review*, 11, 1-9. <https://eprints.bournemouth.ac.uk/33504/>
- Picken, J. C. (2017). From startup to scalable enterprise: Laying the foundation. *Business Horizons*, 60 (5), 587-595. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.05.002>
- Ramos, P. H. B., & Pedroso, M. C. (2022). Main elements involved in the startup scalability process: a study on Brazilian agtechs. *Revista de Gestão*, 29 (3), 220-237. <https://doi.org/10.1108/REG-04-2021-0070>
- Scale-Up Manifesto. (2016). *A Report of the Lisbon Council Think-tank*. Brussels: Lisbon Council. <https://www.lisboncouncil.net/news-a-events/714-scale-up-europe-a-manifesto-for-change-and-empowerment-in-the-digital-age.html>
- Shahraki-Moghadam, S., & Farsijani, H. (2022). Identifying influential factors in the promotion and growth of startups. *Scientific Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 6 (20), 2234-2249. Retrieved from <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/1407>
- Singh, S., Bhat, M. T., & Gopal, M. S. (2018). Organization Development Interventions Enabling a Journey from “Start-up” to “Scale-up”.
- Sulayman, M., Mendes, E., Urquhart, C., Riaz, M. & Tempero, E. (2014). Towards a theoretical framework of SPI success factors for small and medium web companies. *Information and Software Technology*, 56, 807-820. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2014.02.006>
- Tari, G., & Porhelm, H. (2020). Structural Model of Factors Affecting Survival and Growth of Startups in Iran. *Journal of Executive Management*, 12 (23), 315-341. <https://doi.org/10.22080/jem.2020.17998.3096> [In Persian]
- Tippmann, E., Ambos, T. C., Del Giudice, M., Monaghan, S., & Ringov, D. (2023). Scale-ups and scaling in an international business context. *Journal of World Business*, 58 (1), 101397. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2022.101397>
- Wennekers, S., & Thurik, R., (1999). Linking entrepreneurship and economic growth. *Small Business Economics*, 13 (1), 27-56. <https://doi.org/10.1023/A:1008063200484>
- Whatman, P. (2021). *Growth vs scaling: What's the difference and why does it matter?*. Spendesk. <https://blog.spendesk.com/en/growth-vs-scaling>
- Zajko, M. (2017). *Challenges of scaling-up process for start-ups*. In International Conference on Engineering and Business Education. <https://doi.org/10.1515/cplbu-2017-0009>
- Zeng, J., Yang, Y., & Lee, S. H. (2023). Resource orchestration and scaling-up of platform-based entrepreneurial firms: the logic of dialectic tuning. *Journal of Management Studies*, 60 (3), 605-638. <https://doi.org/10.1111/joms.12854>