



Interpretive Structural Clarification of Transitional Barriers from Start-up to Scale-up

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

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

Article Info

Article type:

Research Article

Article history:

Received 26 April 2023

Received in revised form 2

August 2023

Accepted 19 November 2023

Published online 20 December 2023

Keywords:

Entrepreneurship, Start-up, Scale-up, Transition barriers.

ABSTRACT

Aim: Knowing the processes of Transition from Start-up to Scale-up and removing the obstacles in front of it will determine the success or failure of the Start-up. Therefore, the current research was carried out with the aim of conceptualizing the interpretive structural of Transition barriers from Start-ups to Scale-ups.

Method: This study is practical in terms of its objective and, given its nature, falls into the category of mixed (qualitative-quantitative) research, based on sequential-exploratory design, and data collection through descriptive and field-documentary research. The study population includes all key informants, such as entrepreneurship faculty members with relevant resumes and backgrounds, start-up owners in the transitional and existing scale-up stages, mentors, experts, and planners of relevant organizations in the start-up ecosystem of the country. In this study, three methods of inductive content analysis, Interpretive Structural Modeling, and degree of penetration and dependence analysis were used.

Results: The results led to the identification of 12 obstacles for the Transition from Start-ups to Scale-ups, which were classified into 7 levels after analysis. Also, their level of influence and degree of dependence were determined in a range of independent, linked, and dependent influence.

Conclusion: Barriers to transition from startups to scale-ups in order of levels, including weaknesses in environmental analysis and continuous scanning, weakness in determining appropriate goals and strategies, weakness in reviewing and developing marketing plans, team problems and weaknesses in founder leadership and management, weakness in enhancing the value proposition, weakness in establishing and shaping the structure, weakness in normative and cultural capital within the team, weakness in creating appropriate financial capabilities and reducing costs, weakness in team learning processes and empowerment, weakness in appropriate infrastructure, processes and technologies, weakness in the preparedness of individuals' mental blocks for change, and weakness in selecting the appropriate time for scaling up. The current research has identified and analyzed a set of barriers to the Transition from Start-ups to Scale-ups, which can act as a guide with a step-by-step approach to increase the percentage of successful Transition. Also, the findings of this study can provide appropriate achievements and solutions for policymakers, planners, managers, and stakeholders in the Iranian start-up ecosystem.

Cite this article: Soleimani, M., Rezaee, B., Naderi, N., & Mohammadifar, Y. (2023). Interpretive structural clarification of Transitional barriers from Start-up to Scale-up. *Journal of Entrepreneurship Development*, 16 (3), 66-85. DOI: <http://doi.org/10.22059/JED.2023.359963.654205>



© The Author(s).

DOI: <http://doi.org/10.22059/JED.2023.359963.654205>

Publisher: University of Tehran Press.

مفهوم‌پردازی تفسیری ساختاری موانع گذار از نوپایی به مقیاس‌پذیری کسب‌وکار

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

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

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	هدف: شناخت فرآیندهای مرحله گذار از نوپایی به مقیاس‌پذیری کسب‌وکار و رفع موانع پیش روی آن، موفقیت یا شکست کسب‌وکار نوپا را تعیین می‌کند. لذا پژوهش حاضر با هدف مفهوم‌پردازی تفسیری ساختاری موانع گذار از نوپایی به مقیاس‌پذیری کسب‌وکار انجام شده است.
تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۲/۶	روش: این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و با توجه به ماهیت آن جزء تحقیقات آمیخته (کیفی - کمی) از نوع متوالی - اکتشافی و بر اساس گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی و اسنادی - میدانی می‌باشد. جامعه مورد مطالعه شامل کلیه مطلعان کلیدی، از قبیل اعضای هیأت‌علمی 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 می‌باشد. در این پژوهش از سه روش تحلیل محتوای مبتنی بر استقرا، تحلیل تفسیری ساختاری و تحلیل میزان نفوذ و میزان وابستگی بهره گرفته شد.
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۵/۱۱	یافته‌ها: نتایج موجب شناسایی ۱۲ مانع برای گذار از نوپایی به مقیاس‌پذیری کسب‌وکار شد که پس از تحلیل در ۷ سطح طبقه‌بندی شدند. همچنین میزان نفوذ و میزان وابستگی آن‌ها در طیفی از تأثیرگذاری مستقل، پیوندی و درهم‌تنیده تا وابسته مشخص گردید.
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۸/۲۸	نتیجه‌گیری: موانع گذار از نوپایی به مقیاس‌پذیری کسب‌وکار به ترتیب سطوح شامل ضعف در تحلیل و پوشش مداوم محیطی، ضعف در تعیین هدف و استراتژی متناسب، ضعف در بازنگری و تدوین برنامه بازاریابی، مشکلات تیمی و ضعف‌های رهبری و مدیریتی مؤسس، ضعف در بهسازی ارزش پیشنهادی، ضعف در پایه‌گذاری و شکل‌دهی به ساختار، ضعف در سرمایه‌های هنجاری و فرهنگی درون تیمی، ضعف در ایجاد قابلیت‌های مالی متناسب و کاهنده هزینه، ضعف در فرآیندهای یادگیری تیمی و توانمندساز، ضعف در زیرساخت‌ها، فرآیندها و فناوری‌های متناسب، ضعف در آمادگی بلوک‌های ذهنی افراد برای تغییر، ضعف در انتخاب زمان مناسب برای مقیاس‌پذیری شد. پژوهش حاضر مجموعه‌ای از موانع گذار از نوپایی به مقیاس‌پذیری کسب‌وکار را شناسایی و تحلیل کرده است که می‌تواند به‌عنوان یک راهنما با رویکردی مرحله‌ای برای کسب‌وکارهای نوپا عمل کند تا درصد گذار موفق را افزایش دهد. همچنین، یافته‌های این مطالعه می‌تواند دستاوردها و راهکارهای مناسبی را برای سیاست‌گذاران، برنامه‌ریزان، مدیران و متولیان زیست‌بوم کسب‌وکارهای نوپای ایران به همراه داشته باشد.
تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۹/۲۹	
کلیدواژه‌ها: کارآفرینی، کسب‌وکار نوپا، کسب‌وکار مقیاس‌پذیر، موانع گذار موفق.	

استناد: سلیمانی، معین، رضایی، بیژن، نادری، نادر، و محمدی‌فر، یوسف. (۱۴۰۲). مفهوم‌پردازی تفسیری ساختاری موانع گذار از نوپایی به مقیاس‌پذیری کسب‌وکار. توسعه کارآفرینی. ۳(۱۶)، ۶۶-۸۵. <http://doi.org/10.22059/JED.2023.359963.654205>



© نویسنده‌گان.

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

۱. مقدمه

امروزه از محوری‌ترین موضوعات کارآفرینی، ظهور و توسعه سرمایه‌گذاری‌های جدید و به ویژه کسب‌وکارهای نوپا^۱ است که نقشی حیاتی در بهبود وضعیت یک اقتصاد و پرورش راه‌حل‌های جدید برای مشکلات اجتماعی و زیست‌محیطی دارند (Shepherd, Souitaris & Gruber, 2021). کسب‌وکار نوپا را به‌عنوان یک 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^۲ (۲۰۱۲) یک کسب‌وکارهای نوپا را به عنوان تشکیلاتی موقت در نظر می‌گیرند که درگیر یافتن یک مدل کسب‌وکار است که مقیاس‌پذیر^۳ و تکرارپذیر^۴ باشد. به عبارتی، 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 - به ویژه کشورهای در حال توسعه - بسیار اهمیت دارند (Kelley & Nakosteen, 2005). در بسیاری از کشورها، به دلیل مشارکت در ثبات اقتصادی، رشد و ایجاد اشتغال (Sulayman et al., 2014) روند رو به رشدی به سمت افزایش ظهور کسب‌وکارهای نوپا وجود دارد (Hormiga et al., 2010)؛ لذا از یک و نیم دهه گذشته، کشورهای مختلف تلاش زیادی برای توسعه یک اکوسیستم مطلوب برای افزایش کسب‌وکارهای نوپا کرده‌اند و افزایش آن‌ها را به عنوان چالشی پراهمیت مطرح نموده‌اند. اما با گذشت زمان، این درک به طور 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 وجود، ورن هارنیش^۵ (۲۰۱۴) اظهار می‌دارد حدود ۹۶ درصد از کسب‌وکارهای نوپا در همان مراحل نوپایی خود باقی می‌مانند یا پس از مدتی از بین می‌روند. مطالعات مختلف دیگری نیز نشان می‌دهد که احتمال شکست کسب‌وکارهای نوپا از کسب‌وکارهای قدیمی و چندین ساله بیشتر است، به طوری که شکست کسب‌وکارهای نوپا در ۲ سال اول حدود ۲۰ تا ۴۰ درصد است (Bartelsman et al., 2005). به طور مشابه، کادر و لیشرمن^۶ (۲۰۱۱) 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 بالغ می‌شوند (Svensson & Rodert, 2017) 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).

این آمارها، افزایش کمی تعداد کسب‌وکارهای نوپا را فقط به یک چالش و یک جنبه قضیه تبدیل کرده است و امروزه چالش دومی که مطرح می‌شود، تبدیل این کسب‌وکارهای نوپا، به کسب‌وکارهای مقیاس‌پذیر^۷ است (Duruflé et al., 2017; Assavarujikul & Goodwin; 2014; Coutu, 2014). مونتیرو^۸ (۲۰۱۹: ۱۰۳-۱۰۲) 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 نرخی سریع‌تر از هزینه‌های خود افزایش دهد و در نتیجه مقیاس‌پذیری^۹ به دست آورد». به عبارتی، اصطلاح کسب‌وکار مقیاس‌پذیر به عنوان یک نوع کسب‌وکار با رشد بالا^{۱۰}، اما با ویژگی‌های خاص در نظر گرفته می‌شوند؛ 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

¹ Start-up

² Blank & Dorf

³ Scalable

⁴ Repeatable

⁵ Harnish

⁶ Cader & Leatherman

⁷ Scale-up

⁸ Monteiro

⁹ Scale

¹⁰ High Growth Firm (HGF)

(Garcia-Tapiál & Cardenete, 2020; Monteiro, 2019; Zeferino, 2017). 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 به صورت نمایی و بدون متحمل شدن هزینه‌های بالا حاصل می‌شوند و با رشدی که به صورت 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). به گفته آیزنبرگ (۲۰۱۲)، امروزه باید سیاست‌های توسعه کارآفرینی را بر مقیاس‌پذیری کسب‌وکارها متمرکز کرد، نه صرفاً روی ایجاد و فراهم‌آوری کسب‌وکارهای نوپا؛ بر این اساس، سیاست‌گذاران باید آگاه باشند که اگر قصدشان حمایت از سازمان‌های 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). در این خصوص، می‌توان بیان کرد مطالعات محدودی به بررسی عناصر اثرگذار بر تکامل کسب‌وکارهای نوپا از مفهوم اولیه مدل کسب‌وکار تا مرحله مقیاس‌پذیری پرداخته‌اند (Rasoulían et al., 2023; Ramos & Pedroso, 2022). بنابراین در پژوهش حاضر به مفهوم‌پردازی تفسیری ساختاری موانع گذار از نوپایی به مقیاس‌پذیری کسب‌وکار، با توجه به چرخه حیات یک سرمایه‌گذاری کارآفرینانه که شامل پنج مرحله (نوپایی، گذار، مقیاس‌پذیری، بلوغ و احیا/خروج) است (Picken, 2017) پرداخته شده است.

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، درهم‌تنیده و مبهم است (Picken, 2017) و به طور طبیعی عبور از هر مرحله، همراه با چالش‌ها و موانع زیادی است (Moreno, 2020). گذار یک پل اساسی بین ساختار غیررسمی نوپایی و شکل ساختاریافته و منضبط مورد نیاز برای مقیاس‌پذیری است (Picken, 2017). پذیرفته شده است که پدیده مقیاس‌پذیری کسب‌وکارها ممکن است با الگوهای خطی مشاهده شده در مراحل مختلف توسعه سازمان‌ها و چرخه‌های رشد آنها متفاوت باشد (Wales et al., 2011). می‌توان اظهار داشت قابلیت مقیاس‌پذیری با درجه قابل توجهی از تحول داخلی و حتی نوآوری همراه است، زیرا کسب‌وکار نوپا باید منابع، فرآیندها و ساختارهای جدیدی را ایجاد کند که توانایی رشد سریع و مداوم را فراهم کند (Tippmann et al., 2023). عدم شناخت فرآیندهای مرحله گذار و تصمیم برای مقیاس‌پذیری زودهنگام (بدون برنامه‌ریزی مناسب و فراهم نمودن ملزومات) و یا دیر هنگام، از دلایل اصلی شکست این فرآیند است (Joseph et al., 2021; Marmer et al., 2011). شناخت فرآیندهای مرحله گذار و رفع موانع پیش روی آن، موفقیت یا شکست کسب‌وکار نوپا را تعیین می‌کند (Picken, 2017). با توجه به مطالب مذکور، به نظر می‌رسد تحلیل پدیده گذار از نوپایی به مقیاس‌پذیری کسب‌وکار ضرورتی انکارناپذیر است. درک این فرآیند، علاوه بر بهبود تصمیمات تیم‌های کارآفرینانه، شکاف‌ها و ضعف‌های برنامه‌ریزی در زیست‌بوم کسب‌وکارهای نوپای کشور را روشن‌تر می‌سازد و می‌تواند نرخ شکست کسب‌وکارهای نوپا را کاهش و شانس گذار به مقیاس‌پذیری آن‌ها را افزایش دهد. بر این اساس، سؤالی که در این پژوهش مطرح می‌شود این است که چه موانعی برای گذار موفق از نوپایی به مقیاس‌پذیری کسب‌وکار وجود دارد و نحوه مرتفع‌سازی آن‌ها به چه صورت است؟

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

پدیده گذار از نوپایی به مقیاس‌پذیری کسب‌وکار را می‌توان در نظریات مربوط به مراحل حیات سازمان‌ها جستجو کرد. با توجه به نظریات مختلف، می‌توان گفت محققین مراحل مختلفی را برای عمر و حیات سازمان‌ها شناسایی کرده‌اند. این بخش مبانی نظری مختلف در مورد حیات سازمانی را برای شکل دادن به دامنه این مطالعه ترکیب می‌کند (شکل ۱).



شکل ۱. مراحل حیات سازمان‌ها (based on Picken, 2017, Jirásek & Bílek, 2018; Fisher et al., 2016; Adizes, 1979)

مرحله نوپایی (Start-up): فاز اول در اکثر مدل‌های حیات سازمانی، مرحله نوپایی است. مرحله نوپایی می‌تواند با اصطلاحاتی مانند مفهوم، تأسیس و تولد سازگار باشد (Picken, 2017, Jirásek & Bílek, 2018; Fisher et al., 2016). کوین و کامرون^۱ (۱۹۸۳) این دوره را به عنوان "مرحله راه‌اندازی کارآفرینی" توصیف می‌کنند، در حالی که میلر و فریسن^۲ (۱۹۸۴) آن را به عنوان "مرحله تولد" توصیف می‌کنند. مرحله نوپایی فرآیندی نوآورانه و خلاقانه است که در آن محصولات و خدمات جدید برای برآورده کردن انتظارات بازار توسعه می‌یابد.

مرحله گذار (Transition): پیکن (۲۰۱۷) اولین کسی بود که مرحله گذار را در مدل حیات یک سازمان گنجانده است. مرحله گذار حیاتی‌ترین مرحله برای ایجاد یک سازمان بالغ و موفقیت سازمان است (Picken, 2017). تیم‌های مؤسس باید یک سازمان معتبر و قانونی شکل دهند. در گذار از مرحله نوپایی به مرحله مقیاس‌پذیری کسب‌وکار، سازمان از یک ساختار غیررسمی و اولیه به یک ساختار سازمانی رسمی‌تر می‌رود که برای رشد سریع لازم است. تیم‌های مؤسس باید یک سازمان معتبر و قانونی شکل دهند و به مسائل پیچیده در مرحله گذار توجه ویژه داشته باشند. از آنجایی که این پژوهش بر اقدامات مرحله گذار تمرکز دارد، تحلیل عمیق ویژگی‌های این مرحله ضروری است.

مرحله مقیاس‌پذیری (Scale-up): مرحله مقیاس‌پذیری را می‌توان به عنوان مرحله رشد سریع کسب‌وکارهای نوپا در نظر گرفت. این مرحله نه تنها به رشد، بلکه به مدل‌های کسب‌وکار نوآورانه‌ای اشاره دارد که به سازمان اجازه می‌دهد مقیاس‌پذیر شود (Monteiro, 2019). یک مرحله گذار موفق به توانایی سازمان برای مقیاس‌پذیری منجر می‌شود. یک مفهوم اساسی کسب‌وکار و یک مدل کسب‌وکار پایدار، رشد پایدار و رهبری بازار را تضمین می‌کند (Picken, 2017). این مرحله از نظر درآمد و کارکنان به رشد قابل توجهی دست یافته است و اکنون بر روی دستیابی به سودآوری و پایداری بلندمدت متمرکز شده است (Brown et al., 2017).

مرحله بلوغ (Maturity): در مرحله بلوغ، کسب‌وکار بر اساس موفقیت‌های مراحل گذشته استوار می‌شود و ثبات می‌گیرد (Dufour et al., 2018). به نظر می‌رسد در این مرحله نوآوری کاهش می‌یابد و سازمان در مرحله مقیاس‌پذیری رسمی و بوروکراتیک می‌شود. مرحله بلوغ می‌تواند به دو مرحله احیا یا خروج منجر شود (Jirásek & Bílek, 2018).

مرحله احیا (Revival phase): احیا با تجدید حیات مجدد سازمان مشخص می‌شود. فرصت‌های جدیدی برای جوان‌سازی مجدد کسب‌وکار مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. علاوه بر این، سازمان‌ها منابع جدیدی مانند کارکنان ماهر در توسعه محصولات و خدمات جدید را وارد می‌کنند. کسب‌وکارهایی که با موفقیت در مرحله احیا قرار می‌گیرند، رشد بیشتری را تجربه می‌کنند و بار دیگر در مراحل بعدی به بلوغ می‌رسند (Jirásek & Bílek, 2018).

مرحله خروج (Exit phase): جیراسک و بیلک (۲۰۱۸) آخرین مرحله از حیات سازمانی را به عنوان مرحله افول نام نهاده‌اند. مرحله افول بیشتر به مرحله خروج با کاهش نتایج تجاری اشاره دارد. با این حال، پیکن (۲۰۱۷) بیان می‌کند که یک سازمان می‌تواند یک خروج موفقیت‌آمیز را به رویکرد ادغام یا اکتساب تجربه کند، بنابراین می‌توان آخرین مرحله را مرحله خروج نامید. مرحله خروج با رکود رشد به دلیل کاهش فروش در بازار، سطح پایین نوآوری، همگن و رقابتی شدن محیط و ... مشخص می‌شود (Picken, 2017). با این حال، با وجود ناملایمات فزاینده ناشی از عوامل خارجی (Miller & Friesen, 1984; Jirásek & Bílek, 2018)، تمرکز درونی سازمان دوباره به بقا دوخته شده است (Jirásek & Bílek, 2018; Picken, 2017).

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 بررسی پیشینه، به مهم‌ترین و مرتبط‌ترین مطالعاتی که قرابت موضوعی و مفهومی-نظری با مباحث مربوط به گذار از مرحله نوپایی به مرحله مقیاس‌پذیری دارند، پرداخته شده است:

حنیف‌زاده و همکاران^۳ (۲۰۲۱) در پژوهشی به بررسی تأثیر تیم‌های کارآفرینانه بر اساس متغیرهای تنوع و روند تیمی بر مقیاس‌پذیری کسب‌وکارهای نوپا پرداختند. در این پژوهش، متغیرهای مرتبط با تنوع تیم، عوامل جمعیت‌شناختی را شامل شد که

¹ Quinn & Cameron

² Miller & Friesen

³ Hanifzadeh et al.

عبارت بودند از سن، جنسیت و پیشینه عملکردی و متغیرهای روند تیمی، جامعیت‌شناختی در سطح تیم، تعهد تیم، سبک تیم و تمامیت تیم را در بر گرفت. بر اساس یافته‌ها، تیم کارآفرینانه با ابعاد پنجگانه شامل عوامل دموگرافیک، تعهد تیم، جامعیت‌شناختی، سبک تیم بر مقیاس‌پذیری کسب‌وکارهای نوپا مؤثر بودند. همچنین، ویژگی‌های جامعیت‌شناختی و جامعیت‌شناختی به ترتیب بالاترین و تمامیت تیم کمترین ضریب مسیر تأثیرگذاری را بر مقیاس‌پذیری کسب‌وکارهای نوپا داشتند. نتایج پژوهش تارلی و پرللم^۱ (۲۰۲۰) نشان داد که منابع مالی، استفاده از فرصت‌های بازار، شناخت سالیق مشتریان، هوش تجاری، نوآوری، سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه، قابلیت‌های بازاریابی و قابلیت‌های تکنولوژیکی، بر بقاء و رشد کسب‌وکارهای نوپا تأثیر مثبت و معنادار دارد، ولی تأثیر مثبت و معنادار دانش بازار و قابلیت‌های شبکه‌ای بر بقاء و رشد کسب‌وکارهای نوپا تأیید نشد. در پژوهش مولاناپور و همکاران^۲ (۲۰۱۸) با استفاده از چارچوب PAEI و روش پویایی‌شناسی سیستم، ویژگی‌ها و رفتار سازمان را 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^۳ (۲۰۱۷) در پژوهشی هشت عامل به همراه زیرمجموعه‌ای از عوامل موفقیت سازمان‌های با رشد سریع را شناسایی کردند که عبارت‌اند از: ویژگی‌های کارآفرین و مؤسس سازمان، شایستگی‌های کارآفرین و مؤسس سازمان، شایستگی‌های مدیریتی، ویژگی‌های تیم مدیریتی، فرآیندها و محصولات فناوری، استراتژی رهبری، سبک رهبری، عوامل محیط خارجی. یوسفی، نادری و رضایی (۱۳۹۵) در پژوهشی موانع ادامه فعالیت و رشد کسب‌وکارهای نوپای کشاورزی را شناسایی کردند. این عوامل در قالب ۵ مضمون اصلی شناسایی شدند: پایین بودن سهم بودجه اختصاصی دولت به فعالیت‌های ایده‌محور کشاورزی، ضعف سیستم اطلاع‌رسانی در معرفی محصول ایده‌محور به کشاورزان، ناطمینانی زیاد در بازار محصولات ایده‌محور کشاورزی، عواقب ناشی از طولانی بودن روند اخذ مجوزهای لازم، توجه کشاورزان به تأثیر محصول یا خدمت کسب‌وکارهای نوپا روی منافع شخصی و نه جنبه‌های عمومی آن.

راموس و پدروسو (۲۰۲۲) در پژوهشی عناصر اصلی درگیر در فرآیند گذار از نوپایی به مقیاس‌پذیری کسب‌وکار (مورد مطالعه: کسب‌وکارهای مقیاس‌پذیر کشاورزی کشور برزیل) شناسایی کردند: (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 نوپا کشاورزی برزیلی تأثیر می‌گذارد شامل: (۱) مشارکت در محیط کارآفرینی و (۲) تزریق منابع مالی. ژوزف، ابوبکر و زکریا (۲۰۲۱) در پژوهشی، فرآیندهای شناختی شکست کسب‌وکارهای نوپا به علت مقیاس‌پذیری زود هنگام بررسی کردند. نتایج این مطالعه نشان داد، «مقایسه»، «واکنش عاطفی بیش از حد»، «بی‌صبری»، «ولولیت‌های اشتباه مشتری»، «برآورد بیش از حد» و «اعتماد بیش از حد»، عواملی هستند که می‌توانند در نهایت منجر به مقیاس‌پذیری زود هنگام شوند. چینچولکار^۴ (۲۰۲۱) پژوهشی با عنوان «گلوگاه موفقیت: مشکلات مقیاس‌پذیری کسب‌وکارهای نوپا» انجام داد و نشان داد که چالش‌های عملیاتی، چالش‌های مالی، چالش‌های بازار، چالش در دستیابی به منابع انسانی متناسب، چالش دسترسی به مربی متناسب، از چالش‌های عمده‌ای است که کسب‌وکارهای نوپا برای مقیاس‌پذیری مدل کسب‌وکار خود با آن مواجه هستند. گادها، شارما و گادارا^۵ (۲۰۱۹) 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، چالش‌هایی برای رشد بالا و بهبود مقیاس‌پذیری کسب‌وکار است. پاتون و هوینه^۶ (۲۰۱۸) 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. سیریگیری^۷ (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان «از کسب‌وکارهای نوپا

^۱ Tari & Porhelm

^۲ Molanapour et al.

^۳ Azizi & Shabani

^۴ Chincholkar

^۵ Godha et al.

^۶ Patton & Huynh

^۷ Sirigiri

به کسب‌وکارهای مقیاس‌پذیر: نقش ساختار سازمانی» ساختار سازمانی را برای گذار از نوپایی به مقیاس‌پذیری کسب‌وکار شبیه به یک شمشیر دولبه معرفی کرد؛ در حالی که از یک سو به بهبود کارایی کمک می‌کند، نوآوری و خلاقیت را با محدود کردن انعطاف‌پذیری خفه می‌کند. سینگ، بهات و گوپال^۱ (۲۰۱۸) در پژوهشی با هدف شناسایی مداخلات توسعه سازمانی که امکان گذار از نوپایی به مقیاس‌پذیری کسب‌وکار را فراهم می‌کند، یادگیری سازمانی را به عنوان تسهیل‌گر و شتابدهنده این فرآیند معرفی کردند. پیکن (۲۰۱۷) در مطالعه‌ای مبتنی بر تجربه، ۸ مانع اصلی دوره گذار از نوپایی به مقیاس‌پذیری کسب‌وکار را معرفی کرد: (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 (۲۰۱۱) 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 به هم وابسته ارزیابی کردند: مشتری، محصول، تیم، مدل کسب‌وکار و امور مالی. آن‌ها تاکید 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 انجام شده نشان می‌دهد علی‌رغم اینکه چند دهه است به مرحله رشد کسب‌وکارهای نوپا توجه شده است و یک موضوع جهانی به شمار می‌رود، ولی مبحث مقیاس‌پذیری و رشد بر اساس مقیاس‌پذیری مدل کسب‌وکار، کمتر مورد توجه قرار گرفته است؛ به گونه‌ای که نبود چنین پژوهش‌هایی محسوس است و ضرورت انجام این پژوهش را دوچندان کرده است. در داخل کشور مطالعات بسیار محدودی صورت گرفته است و بیشتر مطالعات به مرحله ایجاد و ظهور کسب‌وکارهای نوپا مربوط می‌باشد و کمتر پژوهشگری به مرحله مقیاس‌پذیری پرداخته است؛ البته در خصوص مطالعات خارجی، وضعیت مناسب‌تر است و در چندسال اخیر به بررسی‌هایی موردی، در خصوص پدیده گذار از نوپایی به مقیاس‌پذیری کسب‌وکار پرداخته‌اند، ولی شاید به دلیل نوظهوری توجه، هنوز نتوانسته‌اند به طور 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. از لحاظ روش‌شناسی نیز، تاکنون این پدیده به صورت ساختاری تفسیری مورد بررسی و تحلیل قرار نگرفته است.

۳. 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 آماری پژوهش شامل کلیه مطلعان کلیدی، از قبیل اعضای هیأت‌علمی 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 بود.

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 نظری ادامه پیدا کرد. اشباع داده‌ها با انجام دادن ۲۴ مصاحبه محقق شد. در این بخش، ۱۰۸ مفهوم مانع و راهبند شناسایی شدند که در ۱۲ مقوله دسته بندی شدند. 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 باز آزمون استفاده شد که با استفاده از روش پایایی هولستی، میزان تطابق کدگذاری‌ها مشخص شد که عدد آن ۸۴ درصد بود.

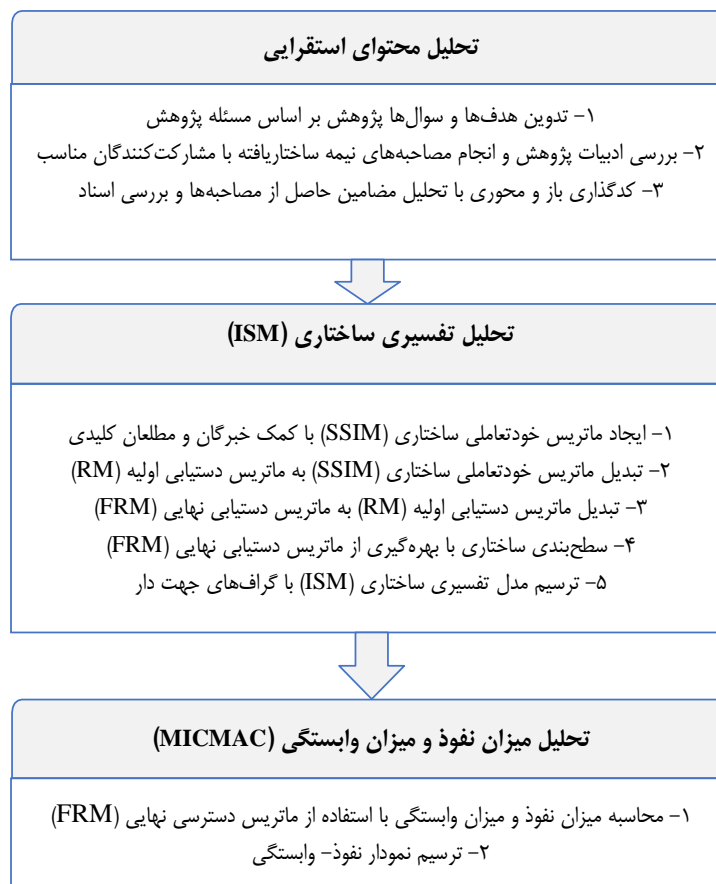
در بخش کمی پژوهش، از روش‌های مدل‌سازی تفسیری ساختاری^۲ و میک‌مک^۳ بهره گرفته شد. این روش تعاملی، یکی از روش‌های طراحی سیستم‌ها، به‌ویژه سیستم‌های اقتصادی و اجتماعی پیچیده است که امکان بررسی رابطه بین عوامل مؤثر بر

¹ Singh et al.

² Interpretive Structural Modeling (ISM)

³ MicMac

سیستم را فراهم می‌کند (Usmani et al., 2022). رویکرد ISM به عنوان ابزاری برای نظم بخشیدن و جهت دادن به پیچیدگی روابط بین متغیرها برای بهبود تصمیم‌گیری مطرح شده است (Azar et al., 2011; Alawamleh & Popplewell 2011). ISM با ایجاد یک رویه تفسیری و یک مدل سازمان‌یافته مبتنی بر قابلیت محرک و وابستگی آنها، برای بهبود قابلیت‌های اعتبار و اعتماد در پاسخگویی به سؤالات پرسشنامه، تسلط نظری و تجربه عملی متخصصان حوزه مربوطه را می‌طلبد (Lim et al., 2017). لذا در این بخش از پژوهش، با بهره‌گیری از پرسشنامه‌ای محقق ساخته، ۸۷ نفر از جامعه آماری به روش هدفمند و با توجه به معیارهای تسلط نظری، تجربه عملی، تمایل، توانایی مشارکت و در دسترس بودن انتخاب شدند. همچنین برای پایداری و قابل اعتماد کردن نتایج بخش کمی، با استفاده از قواعد جبر بولن $(1+1=1)$ ، $(1*1=1)$ و با به توان رساندن ماتریس دستیابی اولیه، رابطه تعدی^۱ در ماتریس دستیابی نهایی گنجانده خواهد شد (Ong et al., 2005; Sushil, 2012). در نهایت، با استفاده از تحلیل میک‌مک، مقوله‌های به دست آمده در چهار گروه پیوندی، مستقل، وابسته و خودمختار طبق شکل ۲ طبقه‌بندی گردید.



شکل ۲. مشروح روش‌شناسی پژوهش

۴. یافته‌های پژوهش

در این بخش، ابتدا به شناسایی موانع گذار از نوپایی به مقیاس‌پذیری کسب‌وکار با روش تحلیل محتوای استقرایی پرداخته شده و سپس این عوامل با استفاده از تکنیک ISM_MICMAC، باهدف مشخص نمودن نحوه تأثیر هر عامل بر سیستم، تجزیه و تحلیل شد.

در فاز اول، به منظور شناسایی موانع گذار از نوپایی به مقیاس‌پذیری کسب‌وکار به مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته با مطلعان کلیدی این حوزه و بررسی آنها با روش تحلیل محتوای استقرایی پرداخته شد. نخست متون پیاده‌سازی شده مصاحبه‌ها با دقت

^۱ Transitivity

بررسی شد و پس از وارد کردن آن‌ها در جدول‌ها و جدا کردن جملات معنادار آن‌ها در سطرهاى مختلف جدول، جملاتی را که به یک مفهوم اشاره داشتند، با یک کد مفهومی در یک طبقه قرار داده شد. پس از این مرحله، مفاهیم مرتبط با یکدیگر را نیز در سطحی انتزاعی‌تر، در یک مقوله قرار دادند که نتایج آن در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۱. نتایج نهایی تحلیل محتوای استقرایی داده‌های حاصل از مصاحبه

کد	مقوله	مفهوم	تعداد تکرار
S01	ضعف در تحلیل و پوشش مداوم محیطی	ضعف در تحلیل و امکان‌سنجی ورود به بازار جهانی و گسترده‌تر؛	۹
		عدم توجه به بازخوردهای بازار در زمان ارائه کمینه محصول پذیرفتنی (MVP)؛	۱۶
		عدم وجود تیم‌های شناسایی و غربالگری فرصت‌های جدید؛	۱۱
		نادیده گرفتن علائم محیطی هشدار اولیه آسیب‌پذیری‌ها قبل از تبدیل شدن به بحران؛	۱۸
		عدم توجه به فشارهای رقابتی احتمالی؛	۴
		ضعف در بررسی و بهره‌گیری از تجربیات سایر کشورها؛	۵
		ضعف در شناسایی و پیش‌بینی ریسک‌های احتمالی؛	۶
S02	ضعف در تعیین هدف و استراتژی متناسب	ضعف در بهره‌گیری از مشاوران خبره مقیاس‌پذیری و رشد بالا.	۱۵
		ضعف در تعیین اهداف و اولویت‌های استراتژیک (فقدان، کثرت، چندگانگی و ابهام در اهداف و اولویت‌ها)؛	۲۱
		ناتوانی در شناسایی مشکلات کنونی و احتمالی و انطباق با محیط در حال تغییر؛	۱۴
S03	ضعف در بازنگری و تدوین برنامه بازاریابی	ضعف در آینده‌اندیشی و تنظیم چشم‌انداز مبتنی بر نیازهای بلندمدت مشتری؛	۱۵
		نداشتن تمرکز کافی یا تمرکز بر اهداف نامناسب و کوتاه‌مدت و فعالیت‌های غیرضروری.	۱۱
		عدم توجه به بازخوردهای مشتریان در زمان ارائه کمینه محصول پذیرفتنی (MVP)؛	۱۴
		ضعف در ایجاد هویت و برند و عدم سرمایه‌گذاری برای بهبود آن؛	۱۲
		توجه صرف کمپین بازاریابی برای فروش به اکثریت اولیه و توجه کم به پذیرندگان اولیه؛	۷
		ضعف در توجه به هزینه‌های بازاریابی، در مقابل اثربخشی آن‌ها؛	۴
		نداشتن استراتژی مشخص ورود و افزایش سهم بازار در برابر رقبا؛	۶
		ضعف در توسعه روابط با مشتریان و کانال‌های توزیع و توسعه بانک‌های اطلاعاتی؛	۷
		ناتوانی در رصد مداوم بازار و فناوری‌های نوین بازاریابی؛	۵
		انتخاب موقعیت مکانی نامناسب برای توزیع گسترده محصولات؛	۵
S04	مشکلات فردی و ضعف‌های رهبری و مدیریتی مؤسس	ضعف ادراکی پیچیدگی روابط با مشتریان کلیدی رفتار مصرف‌کننده؛	۷
		قیمت‌گذاری نامناسب با توجه به نوآورانه بودن محصولات و خدمات؛	۴
		ضعف در همکاری با یک تیم یا شرکت حرفه‌ای فعال در امر بازاریابی.	۵
		از دست دادن استعدادهای کلیدی در مراحل پرتنش گذار؛	۱۳
		بی‌تجربگی و وجود شکاف مهارتی در اعضای تیم؛	۲۰
		ناتوانی در فراهم کردن فرصت‌های رشد برای استعدادهای کلیدی؛	۹
		وجود یک عضو ناکارآمد در تیم و ناتوانی در حذف و اخراج این عضو؛	۱۵
		خراب شدن روابط بین اعضا و ناتوانی در کسب و حفظ استعدادهای مناسب؛	۱۶
		ناتوانی در استخدام متخصصان با توجه به نقش‌های جدید ایجاد شده؛	۱۷
		ناتوانی در مشارکت دادن افراد به حاشیه رانده شده در تیم؛	۱۵
		اشتباه در استخدام و جایگزینی نیروهای ارزان‌قیمت با نیروهای توانمند؛	۱۴
		کاهش اشتیاق به رشد و تغییر در رهبر و مؤسس و ناتوانی در ایجاد انگیزه در اعضای تیم؛	۱۰
		کاهش نظارت بر نحوه عملکرد اعضای تیم؛	۷
ناتوانی مؤسس برای مطالبه‌گری کسب پشتیبانی‌ها و خدمات موجود در زیست‌بوم کسب‌وکارهای نوپا؛	۱۷		
ضعف تجربه قبلی به عنوان مؤسس کسب‌وکارهای نوپای دیگر.	۱۴		
S05	ضعف در بهسازی ارزش پیشنهادی	ضعف در بررسی و تأیید تکرارپذیری بودن مدل کسب‌وکار؛	۱۸
		ضعف در فناوری‌پذیری؛	۱۰
		عدم بررسی و تأیید اعتبارسنجی انجام شده برای ایده و کمینه محصول پذیرفتنی (MVP)؛	۱۴

کد	مقوله	مفهوم	تعداد تکرار
		قابل مقیاس نبودن مدل کسب‌وکار فعلی، تعصب به ایده اولیه و مقاومت برای چرخش (Pivot)؛	۱۷
		عدم اطمینان از نمایی بودن رشد درآمدی در مقابل رشد خطی و یا ثبات هزینه‌ها در مدل کسب‌وکار؛	۱۶
		ضعف در الگوبرداری و بومی‌سازی ارزش پیشنهادی کسب‌وکارهای نوپای مقیاس‌پذیر شده؛	۱۵
		ضعف در تناسب ارزش پیشنهادی با زیرساخت‌های فنی و فرهنگی جامعه؛	۹
		ضعف در ایجاد نوآوری و متمایزسازی با جلوگیری از افزایش هزینه؛	۱۲
		ضعف در ایجاد مزیت فنی در محصول/خدمت با هزینه، زمان، و دشواری در تقلید از توسعه فناوری؛	۹
		عدم اطمینان از رشد پایدار و تصاعدی سهم بازار.	۶
		ضعف در تقسیم کار مناسب و مشخص کردن نقش‌ها و حدود انتظارات؛	۱۴
		ضعف در توانایی افزایش درجه رسمیت (ضعف در توانایی تغییر روابط غیررسمی به روابط نیمه‌رسمی و رسمی)؛	۲۰
		مشکل در مطابقت تفکیک و ترکیب افراد با نیازهای مشتریان؛	۱۱
		ضعف در همسوسازی اعضا و ساختار با استراتژی‌ها؛	۸
		ضعف در هماهنگ‌سازی اندازه و تعدد سطوح سازمانی با اهداف پیش‌بینی‌شده؛	۹
		ضعف در توانایی ایجاد ساختار انعطاف‌پذیر و چابک برای اجرای اهداف؛	۱۱
		ضعف ساختاری برای فرآیندهای تصمیم‌گیری با حفظ ارتباط بین بخشی؛	۴
		ناتوانی در تعادل در تمرکز، رسمیت و پیچیدگی ساختار برای شرایط خاص مرحله گذار؛	۱۴
		عدم توجه به تدوین قوانینی برای نظارت بر پیشرفت عملیاتی؛	۶
		چالش در افزایش اندازه تیم و استخدام متخصصان قبل از حیاتی بودن نیاز به آن‌ها؛	۸
		ضعف در اعمال کنترل متناسب (شدید در مقابل ضعیف).	۵
		شکل‌گیری فرهنگ محدودکننده ارزش‌ها، باورها و هنجارهای حمایت‌کننده از هدف و استراتژی؛	۴
		کاهش مشارکت، اعتماد و انسجام بین اعضای تیم؛	۱۴
		ضعف در تفهیم تفاوت‌های فرهنگ غالب در کسب‌وکار نوپا و کسب‌وکار مقیاس‌پذیر؛	۱۵
		مصالحه در اخلاق و اصول حاکم بر تیم؛	۴
		ارجحیت روابط بر ضوابط کاری؛	۵
		کاهش فرهنگ فداکاری بین اعضای تیم؛	۷
		ضعف در مشارکت و عدم اعتقاد به برگزاری منظم جلساتی برای اطمینان از اجرای مناسب برنامه‌ها؛	۱۱
		کاهش تعهد و مسئولیت‌پذیری اعضای تیم و ترجیح منافع فردی بر منافع جمعی؛	۱۳
		گروه اندیشی مفرط و نبود تفویض اختیار.	۱۴
		ناتوانی در تأمین مالی مجدد و متناسب (با توجه به نیاز مالی بیشتر)؛	۲۲
		ارائه پیش‌بینی‌های مالی غیرقابل اعتماد و برنامه‌ریزی بر اساس آن‌ها؛	۱۱
		مدیریت و کنترل ناکارآمد بر سرمایه در گردش و جریان نقدی؛	۱۲
		ناتوانی در کاهش ضایعات و ضعف در افزایش بهره‌وری و کاهش اتلاف منابع؛	۱۶
		استفاده ناکارآمد از منابع و وجوه سرمایه‌گذاری شده؛	۹
		هزینه بیش‌ازحد برای جذب مشتری قبل از تناسب محصول با بازار؛	۱۱
		هزینه و خریداری زیرساخت‌ها و تجهیزات غیرضروری؛	۶
		ضعف در ایجاد بافرهای مالی در واحد مالی و حسابداری؛	۳
		ضعف در حفاظت از جریان‌های نقدی کوتاه‌مدت و برنامه‌ریزی برای بلندمدت؛	۴
		ضعف در یافتن سرمایه‌گذارهای جدید مناسب؛	۱۲
		شبکه‌سازی ضعیف با سرمایه‌گذاران، مشتریان و سایر کسب‌وکارها.	۸
		ضعف در توسعه مهارت‌های جدید و مبتنی بر نیاز در اعضای تیم؛	۱۶
		ضعف در ترویج مداوم نوآوری؛	۱۳
S06	ضعف در پایه‌گذاری و شکل‌دهی به ساختار		
S07	ضعف در سرمایه‌های هنجاری و فرهنگی درون تیمی		
S08	ضعف در ایجاد قابلیت‌های مالی متناسب و کاهنده هزینه		
S09			

تعداد تکرار	مفهوم	مقوله	کد
۱۳	ضعف در ترویج نیاز به یادگیری مداوم و مستمر در اعضای تیم؛	ضعف در فرآیندهای یادگیری تیمی و توانمندساز	
۱۳	ضعف در القا و توسعه تفکر سیستمی در اعضای تیم؛		
۱۲	اعتقاد ضعیف به ضرورت کار تیمی و سیستماتیک؛		
۱۷	ضعف در ایجاد بصیرت مشترک؛		
۱۴	عدم وجود سازوکارهای مباحثه و مناظره برای یادگیری تیمی؛		
۹	ضعف در کاربری منابع جدید دانش.		
۸	انتخاب فناوری نامناسب و فاقد توان ایجاد مزیت رقابتی برای ارزش پیشنهادی؛	ضعف در زیرساخت‌ها، فرآیندها و فناوری‌های متناسب	S10
۱۶	عدم پشتیبانی فناوری از گسترش قابلیت‌های تولید با رشد بالا؛		
۱۴	ضعف قابلیت‌های زیرساختی و فناوری برای سازگاری با محیط در حال تغییر؛		
۱۱	عدم تناسب زیرساخت‌های فناوری با رویکرد بازاریابی؛		
۶	ضعف در افزایش ظرفیت عملیاتی و عدم بهره از مزایای صرفه‌جویی در مقیاس به دلیل حجم کم تولیدی؛		
۱۱	ضعف در ایجاد نوآوری پیوسته در محصول و ارائه محصولات جدید؛		
۱۵	فرآیندهای عملیاتی و مدیریتی ناکارآمد و ناتوانی در ایجاد یک رویکرد مرحله‌ای پیاده‌سازی فرآیندها؛		
۱۵	ضعف در سیستم‌سازی فرآیندها و چالش در بهبود مستمر کارایی عملیاتی و تغییر به موقع؛		
۱۳	فقدان وجود و کاربری ممیزی‌هایی برای حصول اطمینان از اجرای صحیح فرآیندها؛		
۸	یافتن تأمین‌کنندگان برای تولید با حجم بالا و کاهش ریسک تأمین مواد اولیه.		
۱۴	ایجاد باور در اعضای تیم برای عبور موفق از فرآیند گذار؛	ضعف در آمادگی بلوک‌های ذهنی افراد برای تغییر	S11
۱۶	اختلاف ذی‌نفعان در خصوص مسائل کلیدی برای رشد مقیاس‌پذیری؛		
۱۱	عدم توجه به مفاهیم انگیزشی در تیم برای اجرای تغییر؛		
۱۰	احتمال نیاز به تغییر مؤسسين حکمران کسب‌کار نوپا در گذار به کسب‌کار مقیاس‌پذیر؛		
۱۰	عدم آمادگی برای خروج کارکنان کلیدی؛		
۷	عدم تمایل به خروج از منطقه راحتی؛		
۹	غرور کاذب در رهبر و اعضای تیم و عدم بهره‌گیری از نظرات کارشناسی در تصمیمات؛		
۶	تصمیمات هیجانی و اقدامات عجولانه؛		
۷	عدم وجود سازوکارهای مدیریت تضاد منافع ذی‌نفعان و بنیان‌گذاران.		
۱۵	نگاه افراطی و آرمانی به وضعیت مقیاس‌پذیری زودتر از موعد و قبل از آمادگی کامل؛	ضعف در انتخاب زمان مناسب برای مقیاس‌پذیری	S12
۱۳	اتلاف وقت، کند شدن روند و از دست دادن حس فوریت و در نتیجه محدود شدن منابع؛		
۹	عدم وجود معیارهای مشخص‌کننده زمان مقیاس‌پذیری؛		
۸	زمان‌بندی نامناسب معرفی گسترده و تبلیغات عمده محصول؛		
۷	ضعف در سازوکارهای روانشناختی مؤسسين و اعضای تیم برای مقیاس‌پذیری در زمان مناسب.		

در فاز دوم، رویکرد تفسیری ساختاری براساس نظر ۸۷ مطلع کلیدی به شرح زیر انجام شد:

تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری^۱: به هریک از موانع شناسایی شده یک کد نسبت داده شود (در این پژوهش از نمادهای S1 تا S12 برای نمادگذاری استفاده شد که در ستون اول سمت راست جدول ۱ آمده است). عوامل شناسایی شده وارد ماتریس خودتعاملی ساختاری می‌شوند. این ماتریس یک ماتریس به ابعاد عوامل است که در سطر و ستون اول آن عوامل به ترتیب ذکر می‌شود. در این پژوهش روابط میان ۱۲ شاخص مورد مطالعه با استفاده از پرسشنامه ماتریسی رویکرد تفسیری ساختاری از ۸۷ فرد متخصص پرسش شده است. تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری، از چهار نماد برای نشان دادن روابط بین متغیرهای ماتریس (i و j) استفاده می‌شود.

- حرف V: عامل سطر i می‌تواند زمینه ساز رسیدن به عامل ستون j باشد (ارتباط یک طرفه از i به j)؛
- حرف A: عامل ستون j می‌تواند زمینه ساز رسیدن به عامل سطر i باشد (ارتباط یک طرفه از j به i)؛

^۱ Structural Self-Interaction Matrix (SSIM)

- حرف X: ارتباط دوجانبه بین عامل سطر i و عامل ستون j وجود دارد. به عبارتی هر دو می‌توانند زمینه ساز رسیدن به همدیگر شوند (ارتباط دوطرفه از i به j و برعکس)؛
- حرف O: هیچ ارتباطی بین دو عنصر (i و j) وجود ندارد.

از آنجا که در این پژوهش برای پر کردن پرسشنامه‌ها از چند خبره کمک گرفته شده، برای تشکیل ماتریس دستیابی نهایی، ماتریس‌های دستیابی اولیه ادغام شدند. برای ادغام از روش مد بر اساس بیشترین فراوانی در هر درایه استفاده شده است. بدین ترتیب تک تک ماتریس‌های دستیابی اولیه طبق مرحله ۲ به اعداد صفر و یک تبدیل شدند (انگريانی، ۲۰۲۰). سپس تمام درایه‌های متناظر ماتریس‌های حاصل با یکدیگر جمع شده و از ماتریس حاصله، مقدار مد (نما) گرفته شد. برای هر عدد که برابر یا کوچکتر از مد بود، مقدار صفر و هر عدد که بزرگتر از مد بود، مقدار یک در نظر گرفته شد. جدول زیر بیانگر نتایج این مرحله است (کورتین، ۲۰۱۳). ماتریس خودتعاملی ساختاری که توسط مدگیری نظر اعضای نمونه انتخابی حاصل شده، در جدول (۲) نشان داده شده است.

جدول ۲. ماتریس خودتعاملی ساختاری (SSIM)

S12	S11	S10	S9	S8	S7	S6	S5	S4	S3	S2	S1	X
O	V	V	O	O	V	V	V	O	V	V		S1
V	X	V	O	V	O	O	V	V	V			S2
V	V	X	X	V	O	V	V	O				S3
V	O	V	X	X	V	V	V					S4
V	A	V	O	V	V	V						S5
V	O	O	V	V	V							S6
O	A	V	O	V								S7
V	O	V	A									S8
O	X	O										S9
V	A											S10
V												S11
												S12

تشکیل ماتریس دستیابی اولیه^۱: با تبدیل نمادهای روابط ماتریس خودتعاملی ساختاری به اعداد صفر و یک می‌توان به ماتریس دستیابی اولیه رسید. انگريانی (۲۰۲۰) قواعد تبدیل ماتریس خودتعاملی ساختاری را به ماتریس دستیابی اولیه به صورت

جدول (۳) بیان کرده است: جدول ۳. نحوه تبدیل روابط مفهومی به اعداد

نماد مفهومی	از j به i	از i به j
V	۰	۱
A	۱	۰
X	۱	۱
O	۰	۰

ماتریس دستیابی اولیه به دست آمده در جدول (۴) آمده است.

جدول ۴. ماتریس دستیابی اولیه (RM)

S12	S11	S10	S9	S8	S7	S6	S5	S4	S3	S2	S1	X
۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	S1

¹ Reachability Matrix (RM)

۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	S2
۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	S3
۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	S4
۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	S5
۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	S6
۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	S7
۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	S8
۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	S9
۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	S10
۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	S11
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	S12

تشکیل ماتریس دستیابی نهایی: با در نظر گرفتن رابطه تعدی بین عناصر، لازم است ماتریس دستیابی اولیه سازگار شود. به عنوان نمونه، اگر "A" با "B" و "B" نیز با "C" ارتباط داشته باشد، پس "A" با "C" نیز ارتباط دارد. اگر در ماتریس دستیابی اولیه این حالت برقرار نباشد، باید ماتریس اصلاح گردد و روابطی که از قلم افتاده جایگزین شوند و با مقدار صحیح "۱*" جایگزین می‌شود.

جدول ۵. ماتریس دستیابی نهایی (FRM)

Driving power	S12	S11	S10	S9	S8	S7	S6	S5	S4	S3	S2	S1	X
۱۲	۱*	۱	۱	۱*	۱*	۱	۱	۱	۱*	۱	۱	۱*	S1
۱۱	۱	۱	۱	۱*	۱	۱*	۱*	۱	۱	۱	۱*	۰	S2
۱۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱*	۱	۱	۱*	۱*	۱*	۰	S3
۱۰	۱	۱*	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱*	۱*	۰	۰	S4
۹	۱	۰	۱	۱*	۱	۱	۱	۱*	۱*	۱*	۰	۰	S5
۹	۱	۱*	۱*	۱	۱	۱	۱*	۰	۱*	۱*	۰	۰	S6
۶	۱*	۰	۱	۰	۱	۱*	۰	۰	۱*	۱*	۰	۰	S7
۹	۱	۰	۱	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱	۱*	۰	۰	S8
۱۱	۱*	۱	۱*	۱*	۱	۱*	۱*	۱*	۱	۱	۱*	۰	S9
۸	۱	۱*	۱*	۱*	۱*	۰	۱*	۱*	۰	۱	۰	۰	S10
۱۱	۱	۱*	۱	۱	۱*	۱	۱*	۱	۱*	۱*	۱	۰	S11
۱	۱*	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	S12
	۱۲	۸	۱۱	۱۰	۱۱	۱۰	۱۰	۹	۱۰	۱۱	۵	۱	Dependence power

ایجاد ساختار سلسله مراتبی: با در نظر گرفتن ماتریس دستیابی، یک نمودار ساختار سلسله مراتبی ترسیم شد. به منظور ایجاد ساختار سلسله مراتبی، ابتدا مجموعه خروجی R_i ، مجموعه ورودی A_i و مجموعه اشتراکی C_i هر عامل S_i ، با معادلات زیر تعیین شد:

$$R_i = \{S_j | S_j \in S, k_{ij} = 1\}$$

$$A_i = \{S_j | S_j \in Y, k_{ji} = 1\}$$

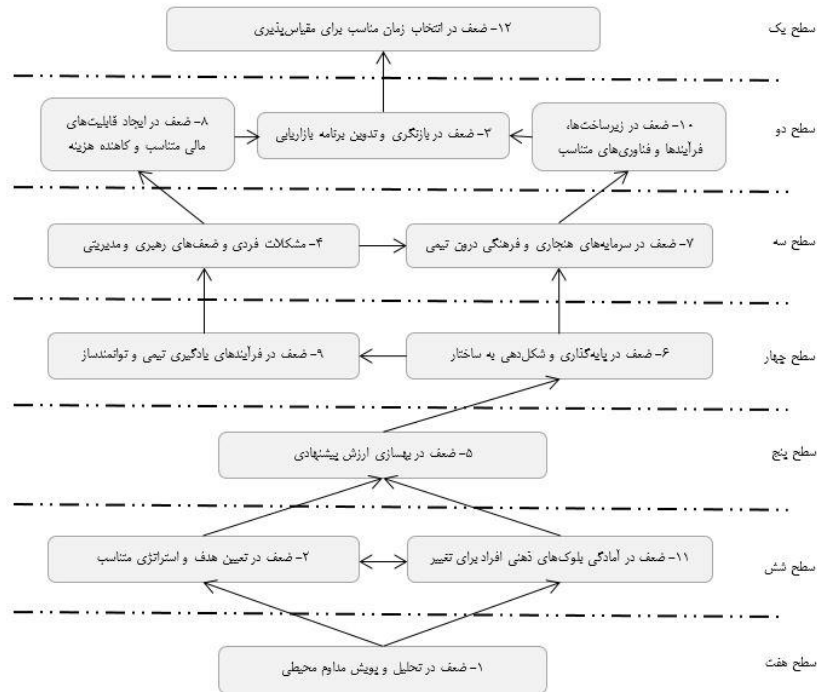
$$C_i = R_i \cap A_i$$

سپس، برای هر عامل S_i ، در صورت $C_i = R_i$ ، می‌توان چنین استنباط کرد که S_i عامل سطح بالا است. سپس ردیف و ستون i را حذف می‌کنیم تا یک ماتریس دستیابی جدید به دست آید. این مرحله را آن‌قدر تکرار می‌کنیم تا همه عوامل حذف شوند و یک ساختار سلسله‌مراتبی از بالا به پایین با توجه به ترتیب حذف عوامل ایجاد شود.

جدول ۶. جدول سطح‌بندی تفسیری ساختاری

سطح	C_i	R_i	A_i	
۷	۱	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱-۱۲	۱	S1
۶	۲-۳-۹-۱۱	۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱-۱۲	۱-۲-۳-۹-۱۱	S2
۲	۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱	۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱-۱۲	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱	S3
۳	۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۱	۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱-۱۲	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۱	S4
۵	۳-۴-۵-۸-۹-۱۰-۱۱	۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱	۱-۲-۳-۴-۵-۸-۹-۱۰-۱۱	S5
۴	۳-۵-۶-۸-۹-۱۰-۱۱	۳-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱-۱۲	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۸-۹-۱۰-۱۱	S6
۳	۳-۴-۷-۸	۳-۴-۷-۸-۱۰-۱۲	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۱	S7
۲	۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱	۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱-۱۲	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱	S8
۴	۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱	۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱-۱۲	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۸-۹-۱۰-۱۱	S9
۲	۳-۵-۶-۸-۹-۱۰-۱۱	۳-۵-۶-۸-۹-۱۰-۱۱-۱۲	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱	S10
۶	۲-۳-۴-۶-۹-۱۰-۱۱	۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱-۱۲	۱-۲-۳-۴-۶-۹-۱۰-۱۱	S11
۱	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰- ۱۱-۱۲	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱-۱۲	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰- ۱۱-۱۲	S12

با توجه به جدول ماتریس دستیابی نهایی (با حذف روابط تعدی) و جدول سطح‌بندی ساختاری، نمودار ساختار سلسله‌مراتبی عوامل به صورت ذیل می‌باشد (شکل ۲).



شکل ۲. نمودار سلسله مراتبی تفسیری ساختاری

در فاز دوم، به تحلیل میزان نفوذ و میزان وابستگی (MICMAC) پرداخته شد. برای تعیین معیارهای کلیدی قدرت نفوذ و وابستگی معیارها در ماتریس دسترسی نهایی تشکیل می‌شود که از آن به عنوان تحلیل میک میک می‌شود. نمودار میک میک بر اساس میزان وابستگی و قدرت نفوذ هر مؤلفه ترسیم شده است و مؤلفه‌ها را به چهار دسته پیوندی (رابط)، مستقل، وابسته و خودمختار طبقه بندی می‌نماید. متغیرهای خودمختار عموماً از سیستم جدا می‌شوند، زیرا دارای اتصال ضعیف با سیستم هستند. تغییر در این متغیرها باعث تغییر جدی در سیستم نمی‌شود. متغیرهای وابسته اصولاً تأثیرپذیری بالا و تأثیرگذاری کمی روی سیستم دارند. متغیرهای مستقل دارای وابستگی کم و هدایت بالا هستند. به عبارتی دیگر تأثیرگذاری بالا و تأثیرپذیری کم از ویژگی‌های این متغیرها است. متغیرهای رابط یا پیوندی از وابستگی بالا و قدرت هدایت بالا برخوردارند. تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بسیار بالایی دارند و هر تغییر کوچکی بر روی این متغیرها باعث تغییرات اساسی در سیستم می‌شود.

				S1	۱۲
	S3	S9	S11	S2	۱۱
		S4			۱۰
	S8	S6	S5		۹
	S10				۸
			پیوندی	مستقل	۷
		S7	وابسته	خودمختار	۶
					۵
					۴
					۳
					۲
					۱
S12					
	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸
	۷	۶	۵	۴	۳
	۲	۱			
	میزان وابستگی				

شکل ۳. نمودار میزان نفوذ و میزان وابستگی (MICMAC)

۵. بحث و نتیجه‌گیری

گذار از نوپایی به مقیاس‌پذیری کسب‌وکار می‌تواند یک فرآیند چالش برانگیز و پیچیده باشد. این مرحله حداقل شامل تغییر از یک تیم کوچک و چابک متمرکز بر توسعه محصول، به یک کسب‌وکار بزرگتر و ساختارمندتر متمرکز بر رشد و عملیات مقیاس‌پذیری است. طی دوره گذار تیم مؤسس باید پایه محکمی برای رشد و مقیاس‌پذیری ایجاد کند که در نهایت ممکن است تأثیر بیشتری بر موفقیت سرمایه‌گذاری داشته باشد. کارآفرینان تا حد زیادی تلاش می‌کنند تا از طریق آزمون و خطا و به تنهایی، پایه و اساس مناسبی برای ایجاد یک کسب‌وکار مقیاس‌پذیر فراهم سازند. مرحله گذار می‌تواند چالش برانگیز و همراه با موانع متعددی باشد و تیم مؤسس را با مشکلات عدیده‌ای مواجه کند. لذا پژوهش حاضر باهدف مفهوم‌پردازی تفسیری ساختاری موانع گذار از نوپایی به مقیاس‌پذیری کسب‌وکار با یک دیدگاه کاربردی با رویکرد آمیخته اکتشافی انجام شد.

در بخش کیفی پژوهش، نتایج حاصل از تحلیل محتوای مصاحبه‌ها، موجب شناسایی ۱۲ مانع برای گذار از نوپایی به مقیاس‌پذیری کسب‌وکار شد که شامل ضعف در تحلیل و پویش مداوم محیطی، ضعف در تعیین هدف و استراتژی متناسب، ضعف در بازنگری و تدوین برنامه بازاریابی، مشکلات تیمی و ضعف‌های رهبری و مدیریتی مؤسس، ضعف در بهسازی ارزش پیشنهادی، ضعف در پایه‌گذاری و شکل‌دهی به ساختار، ضعف در سرمایه‌های هنجاری و فرهنگی درون تیمی، ضعف در ایجاد قابلیت‌های مالی متناسب و کاهنده هزینه، ضعف در فرآیندهای یادگیری تیمی و توانمند ساز، ضعف در زیرساخت‌ها، فرآیندها و فناوری‌های متناسب، ضعف در آمادگی بلوک‌های ذهنی افراد برای تغییر، ضعف در انتخاب زمان مناسب برای مقیاس‌پذیری شد که این عوامل مبنای تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کمی را شکل دادند.

در بخش کمی پژوهش، نتایج حاصل از کاربرد تکنیک ISM و MICMAC، با تکیه بر نظرهای مطلعان کلیدی این حوزه نشان می‌دهد که مجموعه عوامل مختلفی به صورت چندمتغیره، چندبعدی، و پیچیده موجب ایجاد چالش‌هایی برای گذار موفق از نوپایی به مقیاس‌پذیری کسب‌وکار می‌شوند که در طیفی از تأثیرگذاری مستقل، پیوندی و درهم‌تنیده تا وابسته ایفای نقش می‌کنند. با نگاه به لایه اول (سطح هفتم) مشهود است که ضعف در تحلیل و پویش مداوم محیطی، ضعف زیربنایی و تأثیرگذار است و رفع این مانع می‌باید در حکم قدم نخست برای موفقیت در گذار موردتوجه قرار گیرد. امروزه این واقعیت وجود دارد که نظام‌های اجتماعی به صورت شتابان در حال تغییرند و عوامل مؤثر آن درهم‌تنیده و چندعاملی شده‌اند؛ تصمیم‌گیری مناسب در این خصوص نیازمند تحلیل و پویش مداوم محیطی هستند. کسب‌وکارهای نوپا جزئی از این نظام هستند و به تنهایی نمی‌توانند - یا به صورت بسیار محدود می‌توانند - محیط را تغییر دهند و این محیط است که آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ لذا تحلیل و پویش مداوم محیطی به کسب‌وکار نوپای در صدد گذار کمک می‌کند با شناخت تغییراتی که در محیط خارجی در حال وقوع است تصمیمات بهتری اتخاذ نمایند.

ضعف در تعیین هدف و استراتژی متناسب و ضعف در آمادگی بلوک‌های ذهنی افراد برای تغییر، لایه دوم (سطح ششم) موانع گذار را تشکیل داده‌اند. به نظر می‌رسد مشارکت کنندگان، ضعف در بستر سازی ذهنی و نگاه نظام‌مند به آینده را از موانع جدی گذار موفق از نوپایی به مقیاس‌پذیری کسب‌وکار دانسته‌اند و کوتاهی در مرتفع‌سازی این دو ضعف را چالشی برای این مهم تلقی کرده‌اند. رفع ضعف در سازوکارهای روان‌شناختی مدیریت تغییر و باور و اعتقاد در اعضای تیم برای گذار موفق از جمله ضعف‌هایی است که در پژوهش‌های چینچولکار (۲۰۲۱) و پیکن (۲۰۱۷) مورد تأکید قرار گرفته‌اند. همچنین ضعف در آینده‌اندیشی و تعیین اهداف و اولویت‌های استراتژیک، می‌تواند مسیر پیچیده گذار را پیچیده‌تر و ابهام‌برانگیزتر نماید.

لایه سوم (سطح پنجم) را ضعف در بهسازی ارزش پیشنهادی مختص شده است. با توجه به سخنان مشارکت‌کنندگان، به نظر می‌رسد این سطح نقطه عطف گذار موفق از نوپایی به مقیاس‌پذیری کسب‌وکار است؛ ناتوانی در دستیابی به یک ارزش پیشنهادی با پتانسیل مقیاس‌پذیری، می‌تواند تمام اقدامات پیشین و پسین را با شکست مواجه کند. توجه به رفع این مانع موجب می‌شود که دستیابی به سطوح بعدی تسهیل شود. ضعف در بررسی و تأیید اعتبارسنجی انجام شده برای ایده و کمینه محصول پذیرفتنی (MVP)، مقاومت برای چرخش (Pivot) و عدم اطمینان از نمایی بودن رشد درآمدی در مقابل رشد خطی و یا ثبات هزینه‌ها، از پر تکرارترین موانع بیان شده در مصاحبه‌ها بود.

در سطوح چهارم و سوم، مولفه‌های ضعف در پایه‌گذاری و شکل‌دهی به ساختار، ضعف در فرآیندهای یادگیری تیمی و توانمندسازی، مشکلات تیمی و ضعف‌های رهبری و مدیریتی مؤسس، ضعف در سرمایه‌های هنجاری و فرهنگی درون تیمی قرار گرفته‌اند. ضعف در پایه‌گذاری و شکل‌دهی به ساختار موجب اتلاف و تضاد منابع و هرج و مرج، ناتوانی در کنترل اندازه بهینه سازمان و ... می‌شود؛ در تیم‌های کسب‌وکاری نوپا اکثراً فعالیت‌ها و روابط به صورت غیررسمی، دوستانه و تعاملی روی می‌دهد، ولی با حرکت به جهت مقیاس‌پذیری، نیاز به تعریف نقش‌ها، تقسیم کار و تغییر روابط غیررسمی به روابط نیمه‌رسمی و رسمی افزایش می‌یابد؛ با توجه به عادت به شرایط نوپایی، اکثر تیم‌ها برای این تغییر ساختار و توازن در رسمیت، تمرکز و پیچیدگی متناسب برای مقیاس‌پذیری با مشکل مواجه می‌شوند. سیریگیری (۲۰۱۸) نقش ساختار را در این فرآیند مورد بحث قرار داده است که با نتایج این پژوهش همراستا است. ضعف در فرآیندهای یادگیری تیمی و توانمندسازی از دیگر موانع این سطح است. با توجه به بالا بودن شرایط ابهام و پیچیدگی در کسب‌وکارهای نوپا، یکی از رموز موفقیت، ترویج فرآیندهای یادگیری در تیم است و اگر اعضای تیم از یادگیری بازخورد اقداماتی که در دوره نوپایی انجام می‌دهند ناتوان باشند، محکوم به شکست هستند. همچنین توانمند شدن افراد موجب تغییر در دانش، نگرش و مهارت‌های جدید و مبتنی بر نیاز، و باور به بصیرت مشترک و ضرورت کار تیمی و سیستماتیک می‌شود. نظریه یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده این یافته‌ها را تأیید می‌کند. رفع مشکلات فردی و ضعف‌های رهبری و مدیریتی مؤسس در سطح بعدی قرار دارد. در واقع اجرا و پیشبرد هرگونه فعالیت، کارای اعضای تیم را می‌طلبد. همچنین رهبر به‌عنوان منبعی الهام‌بخش برای اعضا، نقشی کلیدی در پذیرش و کاربری فرایندها دارند و عدم حمایت واقعی آن‌ها مشکلات عدیده‌ای برای کاربری استراتژی‌ها، ایجاد خواهد کرد. از دلایل تأکید بر این عامل، می‌توان در متمرکز بودن سبک تصمیم‌گیری در کسب‌وکاری نوپا جستجو کرد. در این حالت توفیق هر برنامه‌ای مستلزم حمایت مدیران ارشد خواهد بود. تأثیر این عامل با نتایج پژوهش‌های راموس و پدروسو (۲۰۲۲) هم‌سو است. ضعف در سرمایه‌های هنجاری و فرهنگی درون تیمی و شکل‌گیری فرهنگ محدودکننده ارزش‌ها، باورها و هنجارهای حمایت‌کننده از هدف و استراتژی دیگر مانعی است که در این سطح قرار گرفته است.

در لایه ششم (سطح دوم) سه مانع ضعف در زیرساخت‌ها، فرآیندها و فناوری‌های متناسب، ضعف در ایجاد قابلیت‌های مالی متناسب و کاهنده هزینه، ضعف در بازنگری و تدوین برنامه بازاریابی قرار دارد که نحوه برخورد با این موانع، می‌تواند سه مقصد مقیاس‌پذیر شدن، رشد معمولی و یا حتی شکست یک کسب‌وکار نوپا را منجر شود. از ویژگی‌های اصلی کسب‌وکارهای مقیاس‌پذیر داشتن زیرساخت‌ها و فناوری مقیاس‌پذیر (دارای پذیرندگی بالا) و تکرارپذیر و همچنین رشد هزینه‌ها به صورت کاهنده یا ثابت با افزایش تولید تصاعدی است، که ضعف در این خصوص می‌تواند گذار موفقیت‌آمیز را به خطر بیندازد. همچنین، ضعف در دو عامل زیر ساخت‌ها، فرآیندها و فناوری‌های متناسب و ضعف در قابلیت‌های مالی کاهنده هزینه، مانع تدوین بهینه و مناسب برنامه بازاریابی می‌شود. چینچولکار (۲۰۲۱)، پیکن (۲۰۱۷) و یوسفی، نادری و رضایی (۱۳۹۵) ضعف در تدوین بهینه و مناسب برنامه بازاریابی را نه تنها عاملی مانع برای مقیاس‌پذیری، بلکه یکی از عوامل اصلی شکست کسب‌وکارهای نوپا می‌دانند. همچنین وجود زیرساخت‌ها، فرآیندها و فناوری‌های متناسب به مثابه موتور و قابلیت‌های مالی کاهنده هزینه، به مثابه سوخت ماشین در حال حرکت به سمت مقیاس‌پذیری است؛ به طوری که در پژوهش راموس و پدروسو (۲۰۲۲) و پاتون و هوینه (۲۰۱۸) ناتوانی در فراهم‌سازی فناوری‌ها و تزریق منابع مالی را عاملی محدودکننده برای انجام دیگر فعالیت‌های مرحله گذار مطرح کردند.

در لایه نهمی، ضعف در انتخاب زمان مناسب برای مقیاس‌پذیری قرار گرفته است؛ بعد زمان از مهمترین مولفه‌های شکست و موفقیت در گذار از نوپایی به مقیاس‌پذیری کسب‌وکار است. مقیاس‌پذیری دیرنگام می‌تواند موجب اتلاف منابع و از دست رفتن فرصت‌ها شود و مقیاس‌پذیری زودنگام نیز همانند حضور در میدان نبرد بدون سلاح است. در این خصوص، مارمر و همکاران (۲۰۱۱) عواقب زیر را در تحقیقات خود در بررسی کسب‌وکارهای مقیاس‌پذیری بیان می‌کنند: الف) ۷۴ درصد از شکست‌های کسب‌وکارهای نوپا ناشی از مقیاس‌پذیری زودنگام بوده است، ب) هیچ کسب‌وکار نوپایی که مقیاس‌پذیری زودنگام را تجربه کرده است، از مرز ۱۰۰۰۰۰ کاربر عبور نکرده است. ج) ۹۳ درصد از کسب‌وکارهای نوپایی که زودتر از موعد رشد کرده‌اند، هرگز آستانه درآمد ۱۰۰ هزار دلاری در ماه را نشکسته‌اند. د) اندازه تیم کسب‌وکارهای نوپایی که زودتر از موعد

توسعه می‌یابند، سه برابر بزرگ‌تر از کسب‌وکارهای نوپای ثابت در همان مرحله است. ه) کسب‌وکارهای نوپا ۲ تا ۳ برابر بیشتر از آنچه که اکثر بنیان‌گذاران انتظار دارند، برای اعتبار سنجی بازار شان نیاز دارند، این دست کم گرفتن، فشاری را ایجاد می‌کند که مقیاس‌پذیری زودهنگام انجام دهند.

۶. پیشنهادها

پژوهش حاضر مجموعه‌ای از موانع گذار از نوپایی به مقیاس‌پذیری کسب‌وکار را فراهم می‌کند که علاوه بر بهبود مبانی نظری موضوع، می‌تواند حداقل به‌عنوان یک راهنما با رویکردی مرحله‌ای برای کسب‌وکارهای نوپا عمل کند تا درصد گذار موفق را افزایش دهد. با توجه به گستره نظری موجود، به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود مطالعاتی را با تحلیل‌های پدیدار شنا سانه و نظریه‌بنیانی بر عوامل موثر بر گذار موفق به مقیاس‌پذیری کسب‌وکارهای نوپا انجام دهند. از طرفی، این پژوهش را می‌توان با بهره‌گیری از نظریاتی همچون تغییر سازمانی، رشد، یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده که به صورت پنهان یا مشهود پدیده گذار از نوپایی به مقیاس‌پذیری کسب‌وکار را توضیح می‌دهند، بررسی نمود. در پایان این نکته را نیز باید مدنظر قرار داد که در حین جمع‌آوری داده‌ها و انجام پژوهش، عدم آشنایی کافی برخی از اعضای جامعه آماری با پدیده کسب‌وکار مقیاس‌پذیر، عدم همکاری برخی از خبرگان برای مصاحبه و در اختیار قرار دادن اطلاعات در زمینه مورد پژوهش و عدم آشنایی برخی از اعضای جامعه آماری با ماتریس رابطه مستقیم برای پر کردن پرسشنامه مواجه بودند.

References

- Adizes, I. (1979). Organizational passages—diagnosing and treating lifecycle problems of organizations. *Organizational dynamics*, 8(1), 3-25. doi: 10.1016/0090-2616(79)90001-9
- Assavarujikul, E. and Goodwin, M. (2014), *The Impact of Entrepreneurs at Scaleup Companies in Southeast Asia*, New York, NY.
- Azar, A., Khosravani, F., & Jalali, R. (2011). Soft operational research (problems structural approaches). *Industrial Management Organization*.
- 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. doi: 10.1093/icc/dth057
- Blank, S., Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step for Building a Great Company*, 2012th ed. K & S Ranch.
- Brown, R., Mawson, S., & Mason, C. (2017). Myth-busting and entrepreneurship policy: the case of high growth firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 29(5-6), 414-443. doi: 10.1080/08985626.2017.1291762
- Cader, H. A., & Leatherman, J. C. (2011). Small business survival and sample selection bias. *Small Business Economics*, 37(2), 155-165. doi: 10.1007/s11187-009-9240-4
- Carucci, R. (2016). Midsize companies should not confuse growth with scaling. *Harvard Business Review*, 94(4), 1-5.
- Chincholkar, S. (2021). Bottleneck to Success: Scaling up Issues of Start-Ups. *The Journal of Oriental Research Madras*, 2021, 60-72.
- Coutu, S. (2014). *The Scaleup Report on UK Economic Growth*. Sherry Coutu CBE.
- Dufour, Y., Steane, P., & Corriveau, A. M. (2018). From the organizational life-cycle to "ecocycle": a configurational approach to strategic thinking. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. doi: 10.1108/APJBA-05-2018-0095

- 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. *SSRN*.
- European Commission. (2016). *Report on the Public Consultation Under the Start-up Initiative*. Brussels.
- Fiorentino, R., Longobardi, S., & Scaletti, A. (2020). The early growth of start-ups: innovation matters. Evidence from Italy. *European Journal of Innovation Management*. doi: 10.1108/EJIM-02-2020-0057
- Fisher, G., Kotha, S., & Lahiri, A. (2016). Changing with the times: An integrated view of identity, legitimacy, and new venture life cycles. *Academy of Management Review*, 41(3), 383-409. doi: 10.5465/amr.2013.0496
- 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). doi: 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.
- Graham, P. (2012). Startup= growth. Internet access: <http://www.paulgraham.com/growth.html>,1.
- 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. doi: 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.
- 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. doi: 10.1007/s11365-010-0139-y
- Isenberg, D. (2012). Focus entrepreneurship policy on scale-up, not start-up. *Harvard Business Review*, 21(2012), 2-4.
- Jirásek, M., & Bílek, J. (2018). The organizational life cycle: review and future agenda. *Quality Innovation Prosperity*, 22(3), 01-18. doi: 10.12776/qip.v22i3.1177
- 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*, (ahead-of-print). doi: 10.1108/JEEE-11-2020-0412
- 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. doi: 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. doi: 10.5465/annals.2018.0061
- Marmer, M., Herrmann, B. L., Dogrultan, E., Berman, R., Eesley, C., & Blank, S. (2011). Startup genome report extra: Premature scaling. *Startup genome*, 10, 1-56.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management science*, 30(10), 1161-1183. doi: 10.1287/mnsc.30.10.1161
- Molanapour, R., Farjami, Y., & 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. [In Persian].
- Monteiro, G. F. A. (2019). High-growth firms and scale-ups: A review and research agenda. *RAUSP Management Journal*, 54, 96-111. doi:10.1108/RAUSP-03-2018-0004
- Moreno, C. V. (2020). *From Startup to Enterprise: How to Scale Up Successfully*. Professional Thesis for the Advanced Master graduation, ESSEC Executive Education.
- Nardes, F. B. S., & Miranda, R. C. R. (2014). Lean startup e canvas: uma proposta de metodologia para startups. *Revista Brasileira de Administraç~ao Cient'ifica*, 5(3), 252-272.

- Patton, D., & Huynh, T. (2018). What are the barriers to start-up and scale-up in R&D intensive firms?. *SOTA Review*, 11(November 2018), 1-9.
- Picken, J. C. (2017). From startup to scalable enterprise: Laying the foundation. *Business Horizons*, 60(5), 587-595. doi: 10.1016/j.bushor.2017.05.002
- Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management science*, 29(1), 33-51. doi: 10.1287/mnsc.29.1.33
- Ramos, P. H. B., & Pedroso, M. C. (2022). Main elements involved in the startup scalability process: a study on Brazilian agtechs. *Revista de Gestão*, (ahead-of-print). doi: 10.1108/REG-04-2021-0070
- Rasoulilian, P., Talebi, K., & Amiri, M. (2023). A systematic review of business growth studies. *Journal of Entrepreneurship Development*, (Available Online). doi: 10.22059/jed.2022.346044.654009 [In Persian].
- 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>.
- Shepherd, D. A., Souitaris, V., & Gruber, M. (2021). Creating new ventures: A review and research agenda. *Journal of Management*, 47(1), 11-42. doi:10.1177/0149206319900537
- Singh, S., Bhat, M. T., & Gopal, M. S. (2018). Organization Development Interventions Enabling a Journey from “Start-up” to “Scale-up”.
- Sirigiri, A. (2018, July). Start-up to Scale-up: Role of Organizational Structure. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2018, No. 1, p. 17914). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management. doi: 10.5465/AMBPP.2018.17914abstract
- 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. doi: 10.1016/j.infsof.2014.02.006
- Sushil, S. (2012). Interpreting the interpretive structural model. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 13(2), 87-106. doi:10.1007/s40171-012-0008-3
- Svensson, E. & A. Rodert (2017). European Economic and Social Committee Opinion on Europe’s next leaders: the Start-up and Scale-up initiative, <https://www.eesc.europa.eu/en/our-work/opinions-information-reports/opinions/europes-next-leaders-start-and-scale-initiative>.
- 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. doi: 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. doi: 10.1016/j.jwb.2022.101397
- Usmani, M. S., Wang, J., Ahmad, N., Ullah, Z., Iqbal, M., & Ismail, M. (2022). Establishing a corporate social responsibility implementation model for promoting sustainability in the food sector: A hybrid approach of expert mining and ISM–MICMAC. *Environmental Science and Pollution Research*, 1-22. doi: 10.1007/s11356-021-16111-7
- Wales, W., Monsen, E., & McKelvie, A. (2011). The organizational pervasiveness of entrepreneurial orientation. *Journal of Entrepreneurship theory and practice*, 35(5), 895-923. doi: 10.1111/j.1540-6520.2011.00451.x
- Whatman, P. (2021, June 21). Growth vs scaling: What’s the difference and why does it matter? Spend Journal. <https://blog.spendesk.com/en/growth-vs-scaling>.
- Zajko, M. (2017, October). Challenges of scaling-up process for start-ups. In *International Conference on Engineering and Business Education*. doi: 10.1515/cplbu-2017-0009
- Zeferino, J. C. (2017). Determinants of the scaling-up of a start-up: the case of ScaleUp Porto from Porto Digital.