



The effect of competitive strategies, organizational learning and business on the development of new services in chain stores

Reza Moradi Latrei, Graduated MBA, Business Administration Department, University of Shahed, Tehran, Iran
Naser Yazdani, Associate Professor, Business Administration Department, Shahed University, Tehran, Iran

ARTICLE INFO

Article History

Received: 1 January 2023

Revised: 9 February 2023

Accepted: 23 April 2023

Keywords

Competitive strategy,
Organizational learning,
Business strategy,
New service development

Corresponding Author Email:
n.yazdani@shahed.ac.ir

ABSTRACT

Increasing competition in the current era and facing diverse and changing needs and demands of customers has made the possibility of change and innovation in the products and services of companies very important and necessary. New services can be considered the main core of competitive advantages of companies. Adapting to a turbulent environment requires a constant stream of new product development and delivery. Based on this, in the current research, the impact of competitive strategies, organizational learning and business on the development of new services has been investigated. In terms of purpose, the current research is applied, and in terms of the nature or method of data collection, it is descriptive (non-experimental) from the branch of field studies. The data collection tool is a researcher-made questionnaire using research background indicators. The content validity of the questionnaire was confirmed by the opinion of experts and professors, and the reliability of the questionnaire was confirmed through Cronbach's alpha coefficient of 0.899. The statistical population of this research is the chain store managers of Tehran province, including 699 stores from the chain stores of Afogh Koresh, Shahrvand, Refah, Etkā, Fruit and Vegetable Squares, Hyperstar, Najm Middle East, Hypersan, Hyperme, Iran Mall, and Shahr Faresh. Using the available cluster random sampling method and using Cochran's formula, 248 chain stores were selected. Data analysis was done using the structural equation modeling approach. The findings of this research show: competitive strategies, organizational learning and business have an effect on the development of new services in chain stores in Tehran province.

How to cite this article:

Moradi Latrei, R., & Yazdani, N. (2023). The effect of competitive strategies, organizational learning and business on the development of new services in chain stores. *Journal of Strategic Management Studies*, 56(14), 169-187. (In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22034/smsj.2023. 379225.1769>



©2023 The author(s). This is an open access article distributed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction:

Increasing competition in the current era and facing diverse and changing needs and demands of customers and the possibility of change and innovation in the products offered by companies in the service sector, which is due to the flexible nature of these products, make innovation and providing new services very important. It has made it important and necessary. New services can be considered as the core of competitive advantages of companies. Adapting to a turbulent environment requires a constant stream of new product development and delivery. Services are an indispensable part of every economy, and all successful economies, including industrial and commercial economies, owe a high share of their national gross product to the service sector. The increasing growth of this field and the consequent development of competition between companies are among the factors that highlight the importance of developing new services. The truth is that without paying attention to improving services and providing new services, organizations can never experience a sustainable and favorable growth for a long time. Due to many changes (such as the development of markets, globalization, changes in the rules of competition in industries and technological advances) that have affected the service industry, companies have both the opportunity and the need to use their skills and resources in a creative way to use there are potential and unprecedented advantages of this field. The development of new services is a set of activities that lead to partial or total changes and modifications in providing services to different parts of the market. Due to rapid changes in the state of technology and customer preferences, organizations cannot always rely on their existing services. Based on this, in the current research, the impact of competitive strategies, organizational learning and business on the development of new services has been investigated.

Methodology:

The research is an applied one in terms of its purpose, and a descriptive (non-experimental) one in terms of the nature or method of data collection, from the branch of field studies. The data collection tool is a researcher-made questionnaire using the indicators obtained from the research background. The content validity of the questionnaire was confirmed by the opinion of experts and professors, and the reliability of the questionnaire was confirmed through Cronbach's alpha coefficient, which was more than 0/899. The statistical population of this research is the managers of chain stores in Tehran province, including 699 stores from the chain stores of Ofogh Koresh, Shahrvand, Refah, Etkā, Fruit and Vegetable Squares, Hyper Star, Najm Middle East, Hypersun, Hyperme, Iran Mall., Shahr Farash, and the number of samples was selected using the available cluster random sampling method and using Cochran's formula, 248 chain stores. Data analysis was done using the structural equation modeling approach.

Results and Discussion:

According to the purpose of this research to investigate the impact of competitive strategies, organizational learning and business on the development of new services in chain stores of Tehran province, the findings of this research show that competitive strategies, organizational learning and business have an effect on the development of new services in chain stores in Tehran province.

Conclusion

Therefore, these are suggested: 1. Senior managers who have the competence to build culture, be the pioneers of an internal revolution and a new dynamic, the alignment of individual goals and strategic goals will facilitate the strategy implementation process, and the adoption of a suitable strategy requires change whether we like it or not that directing and managing this change requires an adequate understanding of human resources. 2. People who have capabilities in their field of work be given the necessary space to grow in the stores because it causes the growth of the store. 3. In the store, employees should be given the necessary training to learn and apply business strategy so that they can improve in their field of work. 4. By improving the quality and suitable human resources, high learning can be achieved, which will lead to the achievement of the focus strategy and can cause the retention and attraction of customers. 5. Personnel should provide services in new ways and benefit from new and

updated technology compared to other competitors, and also remove existing old methods and procedures in order to achieve differentiation. 6. Managers should focus their activities in line with the chosen strategy and organize the necessary management decisions and actions. 7. Managers should prepare a comprehensive and coordinated action plan according to the organizational goals in the next 5 years that they are involved in drafting. It is better for these programs to be evaluated and operationally controlled in the expected time according to the allocated budget and the progress of the program. 8. The personnel should have a proper way of dealing with the requests of the customers and have a customer-oriented culture and proper attention to the demands of the customers so that the customers buy the things they need. 9. The implementation of appropriate management methods using business strategy leads to the increase of service development, and finally, reducing the price of services increases the competitiveness of stores. 10. Redesigning jobs prevents employees from wasting their time, and also selecting and hiring the most qualified people provides profitable areas and reducing store costs. 11. Increasing the quality of providing technical guidance and how to inform about the store's product and service capabilities. 12. The necessary guidance should be provided transparently to perform requested services through the training of store personnel to increase customer satisfaction and ultimately sales. 13. Increasing the quality of providing services and solving product problems, as well as timely delivery and determining the duration of solving problems and how to inform in the store. 14. Regular handling of customer complaints and differentiation in the warranty period of their products compared to similar products in the store.

Keywords: Competitive strategy, Organizational learning, Business strategy, Newservice development.



تأثیر استراتژی‌های هم‌رقابتی، یادگیری سازمانی و کسب‌وکار بر توسعه خدمات جدید فروشگاه‌های زنجیره‌ای

رضا مرادی لطریبی، دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه شاهد، تهران، ایران
ناصر یزدانی، دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه شاهد، تهران، ایران

چکیده	اطلاعات مقاله
<p>رقابت روزافزون در عصر کنونی و روبرو بودن با نیازها و خواسته‌های متنوع و متغیر مشتریان، امکان تغییر و ابتکار در محصولات و خدمات شرکت‌ها را امری بسیار مهم و ضروری ساخته است. خدمات جدید را می‌توان هسته اصلی مزیت‌های رقابتی شرکت‌ها به حساب آورد. انطباق با محیط متلاطم، نیازمند جریانی مداوم از توسعه و ارائه محصولات جدید است. بر این اساس در پژوهش حاضر تأثیر استراتژی‌های هم‌رقابتی، یادگیری سازمانی و کسب‌وکار بر توسعه خدمات جدید مورد بررسی قرار گرفته است. تحقیق حاضر از حیث هدف، کاربردی و از حیث ماهیت یا روش گردآوری داده‌ها، توصیفی (غیر آزمایشی) از شاخه مطالعات میدانی به شمار می‌آید. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته با بهره‌گیری از شاخص‌های پیشینه تحقیق است. روایی محتوایی پرسشنامه با نظر خبرگان و اساتید مورد تأیید قرار گرفت و پایایی پرسشنامه از طریق ضریب آلفای کرونباخ به میزان ۰/۸۹۹ تأیید گردید. جامعه آماری این پژوهش، مدیران فروشگاه‌های زنجیره‌ای استان تهران مشتمل بر ۶۹۹ فروشگاه از فروشگاه‌های زنجیره‌ای افق کورس، شهروند، رفاه، اتکا، میدین میوه و تره‌بار شهرداری، هایپرستار، نجم خاورمیانه، هایپرسان، هایپرمی، ایران مال و شهر فرش می‌باشد و تعداد نمونه با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای در دسترس و با استفاده از فرمول کوکران ۲۴۸ فروشگاه زنجیره‌ای انتخاب گردید. تحلیل داده‌ها با استفاده از رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام شد. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد: استراتژی‌های هم‌رقابتی، یادگیری سازمانی و کسب‌وکار بر توسعه خدمات جدید در فروشگاه‌های زنجیره‌ای استان تهران تأثیر دارد.</p>	<p>سابقه مقاله تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۰/۱۱ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۱۱/۲۰ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۲/۰۳</p> <p>واژه‌های کلیدی استراتژی هم‌رقابتی، یادگیری سازمانی، استراتژی کسب‌وکار، توسعه خدمات جدید</p> <p>ایمیل نویسنده مسئول n.yazdani@shahed.ac.ir</p>

استناد به این مقاله: مرادی لطریبی، رضا؛ یزدانی، ناصر (۱۴۰۲). تأثیر استراتژی‌های هم‌رقابتی، یادگیری سازمانی و کسب‌وکار بر توسعه خدمات جدید فروشگاه‌های زنجیره‌ای. مطالعات مدیریت راهبردی، ۵۶(۱۴)، ۱۶۹-۱۸۷.

۱. مقدمه

با توجه به وجود رقابت روزافزون در عصر کنونی و روبرو بودن با نیازها و خواسته‌های متنوع و متغیر مشتریان و همچنین به دلیل امکان تغییر و ابتکار زیاد در محصولات ارائه شده توسط شرکت‌ها در بخش خدمات که ناشی از ماهیت قابل انعطاف این محصولات است، نوآوری و ارائه خدمات جدید امری بسیار مهم به‌شمار رفته و حتی می‌توان آن را هسته اصلی مزیت‌های رقابتی شرکت‌ها به‌حساب آورد. انطباق با محیط متلاطم، نیازمند جریانی مداوم از توسعه و ارائه محصولات جدید است [۲۱]. بنابراین توسعه خدمات جدید یکی از دغدغه‌های اصلی شرکت‌های فعال در این بخش به‌شمار می‌رود که به‌صورت روزافزونی به اهمیت آن افزوده می‌شود. امروزه خدمات جزء لاینفکی از هر اقتصاد بوده و تمام اقتصادهای موفق اعم از اقتصادهای صنعتی و بازرگانی سهم بالایی از تولید ناخالص ملی خود را مدیون بخش خدمات هستند. رشد روزافزون این حوزه و به تبع آن توسعه رقابت بین شرکت‌ها، از عواملی است که اهمیت پرداختن به توسعه خدمات جدید را پررنگ تر جلوه می‌دهد. حقیقت آن است که بدون توجه به بهبود خدمات و ارائه خدمات جدید، سازمان‌ها هرگز نمی‌توانند یک رشد پایدار و مطلوب را برای مدت زیادی تجربه کنند. به واسطه تغییرات بسیاری (مانند توسعه بازارها، جهانی شدن، تغییر قواعد رقابت در صنایع و پیشرفت‌های فناورانه) که صنعت خدمات را تحت تاثیر قرار داده، شرکت‌ها هم با فرصت و هم لزوم به کارگیری شایستگی‌ها و منابع خود راهی خلاقانه برای استفاده از مزیت‌های بالقوه و بی‌سابقه این حوزه مواجهند. توسعه خدمات جدید مجموعه فعالیت‌هایی است که منجر به تغییر و اصلاحات جزئی یا کلی در ارائه خدمت به قسمت‌های مختلف بازار می‌شود. به دلیل تغییرات سریع در وضعیت فناوری و تمایلات مشتریان، سازمان‌ها نمی‌توانند همواره به خدمات موجود خود تکیه کنند [۱۰].

کشف استراتژی‌های توسعه خدمات جدید در حوزه مدیریت خدمات و مبانی نظری نوآوری کمتر مورد توجه قرار گرفته است. هر دو مجموعه مبانی نظری خواستار کار مفهومی بیشتر و تحقیقات تجربی در تلاش برای درک ویژگی‌های منحصر به فرد توسعه محصول جدید و بی اعتبار کردن این باور هستند که خدمات جدید در نتیجه شهود، ذوق و شانس اتفاق می‌افتند [۳۹]. در مورد شرکت‌های مرتبط با خدمات، می‌توان با معرفی خدمات جدید، سفارشی‌سازی خدمات استاندارد و ارائه خدمات سریع به مشتری، استراتژی‌های متمایزی برای ارائه خدمات تدوین کرد [۳۹]. شرکت‌های نوآور باید خدمات جدیدی را برای بازارهای پر پتانسیل ایجاد کنند یا خدمات جدیدی را برای مشتریان فعلی ارائه دهند [۳۷]. شرکت‌های زیادی در حال تغییر رویکردهای سنتی طولانی‌مدت خود برای شروع خدمات جدید و نوآورانه هستند [۱۶]. پژوهش‌های متعددی در حوزه توسعه محصولات جدید در عرصه تولید انجام گرفته است. با این حال در مبانی نظری پژوهش به توسعه خدمات جدید به‌ویژه در حوزه شرکت‌های خرده‌فروشی کمتر پرداخته شده است. اتخاذ فرآیندهای توسعه محصول جدید و به‌ویژه اتخاذ استراتژی‌های مناسب در امر توسعه خدمات جدید در حوزه خرده‌فروشی می‌تواند به بهبود عملکرد مالی شرکت‌ها و همچنین کسب مزیت رقابتی کمک کند [۱۱].

یکی از استراتژی‌های تأثیرگذار در توسعه خدمات جدید، استراتژی کسب‌وکار است. استراتژی کسب‌وکار اشاره دارد که چگونه شرکت‌ها در یک صنعت یا بازار به رقابت می‌پردازند و با این موضوع سروکار دارد که یک کسب‌وکار چگونه به مزیت رقابتی دست می‌یابد. استراتژی کسب‌وکار معمولاً در سطح محصولات یا واحد تجاری استراتژیک اجرا می‌شود و بر بهبود موقعیت رقابتی کالاها و خدمات شرکت در یک صنعت خاص یا یک بخشی از بازار خاص تأکید دارد [۱۷]. محققان استراتژی کسب‌وکار، استراتژی‌های تمایز و تمرکز را به‌عنوان تاکتیک‌های تعیین‌کننده به رسمیت شناخته‌اند که برای دستیابی به عملکرد خاص با دقت برنامه‌ریزی شده است. متمایزسازی عبارت است از ایجاد یک ویژگی در یک محصول یا خدمت به طوری که به واسطه آن خصوصیت، آن کالا یا خدمت آشکارا از کالاها و خدمات مشابه متمایز شود [۲۶]. هدف از استراتژی تمرکز، تمرکز بر گروه خاصی از مشتریان است. استراتژی تمرکز پورتر بیان می‌کند که تمرکز تلاش‌ها بر روی یک بازار خاص می‌تواند منجر به عملکرد بهتر شود [۲۴]. بنابراین فعالان صنعت خرده‌فروشی اگر می‌خواهند خدمات جدیدی را توسعه دهند و همچنان رقابت کنند، باید نحوه استراتژی کسب‌وکار خود را تغییر دهند.

یادگیری سازمانی متغیر دیگری است که می‌تواند نقش مهمی در توسعه خدمات جدید داشته باشد. یادگیری سازمانی به افزایش قابلیت سازمان جهت انجام کارهای مؤثر و کارآمد اشاره دارد [۴ و ۳۱]. سازمان‌ها برای اینکه قادر باشند بقای خود را حفظ کنند سرعت یادگیریشان از درجه تغییرات محیطی باید بیشتر باشد و این امر بیانگر اهمیت یادگیری سازمانی است. باید توجه داشت که سازمان‌ها به‌عنوان مجموعه‌ای از کارکنان و گروه‌های انسانی در معرض تغییرات سریع و پویای محیطی قرار دارند و به مرور زمان در جهت اقدامات و فعالیت‌های خود دانش کسب می‌کنند. به عبارت دیگر، سازمان‌ها نیز باید همانند افراد دارای قابلیت یادگیری باشند [۳۴]. با فرض اینکه استراتژی کسب‌وکار

نقشی اساسی در شکل‌گیری جهت شرکت دارد، به نوبه خود با توسعه خدمات همراه است. ما به طور خاص بر این موضوع تمرکز می‌کنیم که آیا یادگیری سازمانی به طور مستقیم با توسعه خدمات جدید ارتباط دارد یا خیر و یا اینکه این رابطه با میانجی‌گری استراتژی کسب‌وکار انجام می‌شود. از این‌رو، یادگیری سازمانی یک نیاز مدیریتی است که از طریق افزایش دانش و قابلیت‌های سازمانی، باعث ایجاد جایگاه برتر و مزیت رقابتی برای صنعت خرده‌فروشی می‌شود، تا از این طریق، استراتژی‌های مناسب کسب‌وکار را با موفقیت تدوین کنند [۲۱].

از سوی دیگر، صنعت خرده‌فروشی بسیار رقابتی شده است، بنابراین برای این صنعت ضروری است که فرآیندهای یادگیری و تدوین استراتژی‌های کسب‌وکار را برای مدیریت مشتریانی که به طور فزاینده‌ای تقاضاهای جدیدی مطرح می‌کنند، توسعه دهند [۲۱]. این امر از طریق رویکرد هم‌رقابتی قابل دستیابی است، که بهترین راه برای دستیابی به دانش از مشاغل دیگر بوده و برای عملکرد شرکت بسیار مهم است [۳۲]. از این‌رو، هم‌رقابتی یا رقابت مشترک مهم است زیرا شرکت‌ها را ملزم می‌کند تا اختلافات خود را با یکدیگر برطرف کنند و تلاش مشترک برای یافتن اصول موفق رقابت هم‌زمان ادامه دارد. هم‌رقابتی باعث تشویق سازمان‌ها برای یادگیری می‌شود. میزان یادگیری شرکت از رقبا خود به طور رسمی با توافقنامه قراردادی تعیین می‌شود و ممکن است شامل دانش غیررسمی و منابع استراتژیک در بین شرکت‌های همکار باشد [۲۱].

در این میان کارآفرینی می‌تواند نقش تأثیرگذاری در توسعه خدمات جدید داشته باشد. کارآفرینان تمایل به ارائه خدمات برتر دارند و استراتژی خاصی را برای بازارهای خاص دنبال می‌کنند [۲۵]. در این راستا، دانش حرفه‌ای یک کارآفرین به طور اساسی بر تصمیمات گرفته شده برای ایجاد کسب‌وکار تأثیر می‌گذارد. هنگامی که سازمانی شروع به یادگیری می‌کند، تمایل بیشتری برای به اشتراک گذاشتن تجربه خود پیدا می‌کند و استراتژی‌های بهتری را برای بهبود کیفیت خدمات توسعه می‌دهد، سپس قصد کارآفرینی افزایش می‌یابد، که پیش‌بینی کننده قوی از اقدام واقعی مدیریت یک کسب‌وکار است [۴۱]. بنابراین، می‌توان استنباط کرد که توسعه خدمات جدید و استراتژی کسب‌وکار، از نتایج یادگیری سازمانی است و قصد کارآفرینی محرکی برای بهبود یادگیری سازمانی و استراتژی کسب‌وکار برای توسعه خدمات نوآورانه است [۲۱].

بررسی پژوهش‌های این حوزه نشان می‌دهد که مسیر موفقیت در توسعه خدمات جدید در شرکت‌های خدماتی با مشکلات و معضلات متعددی روبرو بوده است [۸]. نرخ بالای شکست پروژه‌های توسعه محصول خدمات جدید در صنایع مختلف حاکی از این است که ضعف در تدوین فرآیند استراتژیک جهت موفقیت توسعه محصولات جدید نیازی مبرم و حیاتی به شمار می‌رود [۳۹]. مشکلاتی مانند عدم توجه به زیرساخت‌های توسعه خدمات جدید، عدم استفاده از نیروهای دانشگر، نداشتن برنامه جامع و عملیاتی برای تحقق توسعه خدمات جدید، تقلید محض از شرکت‌های پیشرو و در نهایت عدم تدوین استراتژی‌های منسجم و جامع در حوزه توسعه خدمات جدید از مهمترین معضلات موفقیت در امر توسعه خدمات جدید به شمار می‌رود. باید به این نکته اشاره کرد که ضعف غنای مبانی نظری پژوهشی در حوزه استراتژی‌ها، روش‌ها و حتی منابع توسعه خدمات جدید در مبانی نظری پژوهشی به شدت احساس می‌شود [۱۶]. پژوهش‌هایی که باید توسعه دهنده فرآیند اتخاذ استراتژی‌های کارا و اثربخش در امر توسعه خدمات جدید در صنعت خرده‌فروشی باشد. در این راستا "ونا و رویو" اشاره می‌کنند که داشتن استراتژی‌های منسجم و جامع می‌تواند نقش مهمی در موفقیت پروژه‌های توسعه خدمات جدید داشته باشند. اما کمتر پژوهشی به شناسایی استراتژی‌های مناسب جهت موفقیت پروژه‌های توسعه خدمات جدید پرداخته است. [۳۷]

بنابراین، سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که تأثیر استراتژی‌های هم‌رقابتی، یادگیری سازمانی و کسب‌وکار بر توسعه خدمات جدید در فروشگاه‌های زنجیره‌ای استان تهران چگونه است؟

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

توسعه خدمات جدید یکی از دغدغه‌های اصلی شرکت‌های فعال در این بخش است که به صورت روزافزونی به اهمیت و جایگاه آن افزوده می‌شود. تبیین استراتژی‌های توسعه خدمات جدید در حوزه مدیریت خدمات و مبانی نظری نوآوری آن کمتر مورد توجه قرار گرفته است. لذا لازم است در ادامه شناخت و تبیین استراتژی‌های توسعه خدمات جدید و چگونگی ارتباط و تأثیر آنها در فروشگاه‌های زنجیره‌ای استان تهران مورد بررسی قرار گیرد.

استراتژی هم‌رقابتی. استراتژی هم‌رقابتی یعنی شرکت‌ها در همان صنعتی که در ایجاد بازار با یکدیگر همکاری می‌کنند، هم‌زمان در تقسیم بازار یا به دست آوردن سهم بیشتری از بازار نیز با یکدیگر رقابت کنند [۱۸]. روابط هم‌رقابتی شامل دو جنبه می‌شود: ایجاد ارزش

و تصاحب ارزش. جنبه نخست از فعالیت‌های همکاری و جنبه دوم از فعالیت‌های رقابتی نشات می‌گیرد [۴۰]. هم‌رقابتی رابطه زوجی و متضاد بین دو شرکت است که در برخی فعالیت‌ها با یکدیگر همکاری دارند، برای مثال در اتحادیه استراتژیکی فعالیت می‌کنند و هم‌زمان در فعالیت‌های دیگر نیز با یکدیگر به رقابت می‌پردازند. بر اساس این تعریف، هم‌رقابتی موقعیتی است که در آن شرکت‌ها در بعضی از فعالیت‌های مرتبط با بازارها و محصولات با یکدیگر همکاری دارند و هم‌زمان در سایر فعالیت‌های مرتبط با بازارها و محصولات با یکدیگر رقابت می‌کنند [۹]. ریتالا (۲۰۱۷)، بیان کرد که هم‌رقابتی ارزش ایجاد می‌کند و شامل تامین‌کنندگان، مشتریان، رقبای سازمانی و تکمیل‌کنندگان می‌شود. بر اساس این تعریف و با توجه به ساختار و همکاری، دو نوع هم‌رقابتی وجود دارد: هم‌رقابتی عمودی و افقی [۲۸].

استراتژی کسب‌وکار. استراتژی، مفهومی است که از حوزه مدیریت نظامی سرچشمه گرفته است و اولین آثار مکتوب در این زمینه به حدود ۲۵۰۰ سال پیش باز می‌گردد. ولی سابقه کاربرد این مفهوم در حوزه مدیریت و بازرگانی به دهه پنجاه میلادی و در حقیقت به زمانی باز می‌گردد که نظریه‌پردازان سیستم‌های طبیعی، عامل محیط را در مطالعه سازمان‌ها وارد ساختند. اما واژه استراتژی برای اولین بار توسط چندلر در کتاب استراتژی و ساختار به کار رفت. پس از چندلر دانشمندان دیگر به توسعه این مفهوم پرداختند و برای انجام این مهم مطالعات موردی و پژوهش‌های تحلیلی را در این حوزه به کار گرفتند. در سال ۱۹۸۰، «پورتر» مفاهیم اقتصاد را در این حوزه به کار گرفت و موضوع استراتژی‌های عام را پس از چندین سال مجدداً مطرح ساخت. مینتزربرگ مفهوم استراتژی‌های عام را گسترش داد و آنها را در چارچوب سطوح سه گانه استراتژی ارائه کرد. علاوه بر این وی تعاریف گوناگون استراتژی را در پنج گونه دسته‌بندی کرد و برای نخستین بار مفهوم استراتژی نوپدید را در مقابل استراتژی برنامه‌ریزی شده و شکل‌گیری استراتژی را در مقابل فرمول بندی استراتژی مطرح ساخت. استراتژی شرکت را می‌توان شناسایی هدف اساسی، طرح‌ها و اقدامات سازمان برای رسیدن به آن هدف تعریف کرد. روشن است که این تعریف فقط یکی از ده‌ها تعریف این مفهوم است. اما آنچه اهمیت دارد ذکر این نکته است که با تغییر شرایط هدف هم تغییر خواهد کرد. برای مثال مدیران شرکت اپل در سال‌های اولیه فعالیت، هدف خود را فراهم کردن کار برای مالکان، کارکنان و دوستان شرکت تعریف کرده بودند. اما با رشد شرکت این هدف اساسی تغییر کرد و هدف‌های جدیدی مانند ارضای نیازهای مصرف‌کنندگان مورد توجه قرار گرفت. همچنین در سال‌های اخیر تعدادی از استراتژیست‌های شرکت‌ها به این نتیجه رسیدند که آنها باید در جامعه دارای نقش بوده و فراتر از هدف‌های مرتبط با سهامداران، کارکنان و اعضای وابسته به شرکت عمل نمایند [۳۰].

استراتژی تمایز. در استراتژی تمایز فعالیت‌های شرکت بر تهیه و ساخت محصول و یا خدمتی منحصر به فرد متمرکز می‌گردد. در این استراتژی شرکت تلاش می‌کند تا با ارائه محصولاتی منحصر به فرد، قیمتی بالاتر از حد معمول را از مشتریان دریافت نماید. سازمان‌ها برای باقی ماندن در رأس رقابت به ویژه در توسعه محصول نیاز به نوآوری و ابتکار عمل دائم دارند و لازم است برای انجام کار فوق‌العاده، استراتژی تمایز را اتخاذ کنند تا همیشه در بقاء و پیشتازی قرار داشته باشند. هدف از استراتژی تمایز ارائه محصولاتی متمایز با رقیب به مشتریانی می‌باشد که نسبت به قیمت حساسیت چندانی نشان نمی‌دهند. در این حالت، سازمان می‌تواند از نظر عرضه محصولات و خدمات از انعطاف‌پذیری بیشتر برخوردار شود. همچنین از توان بیشتری برای سازش با محیط در حالت تغییر برخوردار باشد و برای نگهداری دستگاه‌ها و ماشین‌آلات هزینه‌های کمتری صرف نماید [۳۰].

استراتژی تمرکز. یک استراتژی بازاریابی است که در آن شرکت منابع خود را روی ورود به یک بازار مشخص یا بخش محدودی از یک بازار یا صنعت و گسترش فعالیت‌های خود در آن متمرکز می‌کند. استراتژی تمرکز معمولاً زمانی استفاده می‌شود که شرکت بخش مورد نظر از بازار هدف خود را به خوبی می‌شناسد و محصولات لازم را برای پوشش کامل و متمایز نیازهای مشتریان در آن بخش بازار در اختیار دارد [۲۱].

یادگیری سازمانی. یادگیری سازمانی، تمامی روش‌ها، سازوکارها و فرآیندهایی است که در درون سازمان به منظور تحقق یادگیری منابع و افراد در درون و بیرون به کار گرفته می‌شوند [۲۲]. این در حالی است که یادگیری به معنای کسب اطلاعات با شنیدن سخنرانی یا خواندن متنی منتخب در نظر گرفته می‌شود و هیچ ربطی به آینده مورد انتظار ندارد. این برداشت متأثر از تجربه ما از شیوه منفعل یادگیری در مدرسه است. معنای لغوی واژه آموزش «هدایت کردن چیزی» است. آموزش دادن به معنای کنترل کردن است [۷]. یادگیری همیشه در طی زمان و در مسیر زندگی واقعی به دست می‌آید. کنترل این نوع یادگیری بسیار دشوار است اما دانشی پایدار تولید می‌کند و به فرد یادگیرنده این توانایی را می‌دهد که هنگام برخورد با موقعیت‌های مختلف رفتاری اثربخش داشته باشد [۲].

قصد کارآفرینی. نظریه رویداد کارآفرینانه شاپیرو (۱۹۸۵) از جمله نظریات ابتدایی است که قصد کارآفرینی را بر سه عامل استوار کرده است؛ مطلوبیت درک شده، تمایل به عمل و امکان‌پذیری درک شده. نظریه آجزن (۲۰۱۱) نیز چندین سال بعد ارائه شد. او معتقد بود رفتارهای آگاهانه اشخاص، پس از اتخاذ تصمیماتی آگاهانه به وقوع می‌پیوندد و قصد کار آفرینانه از مهم‌ترین عوامل تعیین کننده رفتار کارآفرینانه است. مدل لینان (۲۰۰۶) نیز قصد کارآفرینی را آگاهی و باور فردی برای راه‌اندازی یک کسب‌وکار نو و دارای ریسک تعریف می‌کند. لینان در مدل خود به بررسی عوامل مؤثر بر قصد کارآفرینی پرداخته است. مدل او بر اساس اجتماع نظریه رویداد کارآفرینی شاپیرو و نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده آجزن به وجود آمده است. بر اساس مدل لینان، سه مؤلفه قصد کار آفرینی شامل نگرش نسبت به رفتار کارآفرینانه، هنجارهای اجتماعی و خودباوری کارآفرینانه می‌شود. [۲۰ و ۳]

توسعه خدمات جدید. توسعه خدمات جدید، یک عنصر مهم بازاریابی خدمات و راهبرد خدماتی یک بنگاه است. در مبانی نظری، سه رویکرد برای توضیح و تفسیر توسعه خدمت جدید وجود دارد [۱۵]: ۱) توسعه خدمات جدید، ترتیبی از وظایف و گام‌ها؛ این دیدگاه، توسعه خدمت جدید را ترتیبی از گام‌ها پنداشته و تأکید بر هماهنگی و ترتیب فازها و تصمیمات دارد. بسیاری از تحقیقات در زمینه توسعه خدمات جدید، بر روی ترتیب گام‌های مختلف در فرآیند توسعه خدمات جدید تمرکز کرده‌اند. در این فرآیند رسمی، ترتیبی از وظایف و گام‌ها در مراحل متوالی، جداگانه و یا همزمان به اجرا در می‌آیند و فرآیند توسعه خدمات جدید، به صورت کلی مشابه توسعه محصول جدید است؛ با این تفاوت که اهمیت و ترتیب برخی از گام‌ها و وظایف، به خاطر ویژگی‌های منحصر به فرد خدمات تفاوت می‌کند. ۲) توسعه خدمات جدید، شبکه‌ای از کنشگران؛ دیدگاه شبکه‌ای هماهنگی افراد درگیر در فرآیند توسعه خدمت جدید و اهمیت مدیریت تعاملات اجتماعی را برجسته می‌کند. در حین فرآیند توسعه خدمت جدید، افراد مختلفی اعم از کارمندان و مشتریان همکاری کرده و در خلق خدمت جدید سهم دارند. بنابراین، افراد به منظور منجر شدن تلاش‌هایشان به ایده‌ها و مفاهیم جدید و دستیابی به بازدهی بالای تیم توسعه خدمت، باید مدیریت شوند. دو جنبه در این زمینه برای نتایج موفق بسیار حیاتی است: اول اینکه، چه کسانی باید در فرآیند مشارکت داده شوند و دوم ارتباط آنها برای خلق یک خدمت جدید چگونه باید باشد. ۳- توسعه خدمات جدید، یک فرآیند یادگیرانه: سومین دیدگاه، ارتباط توسعه خدمت جدید و خلق دانش یادگیری را بیان می‌سازد. در هنگام نوآوری، اعضای تیم توسعه خدمات جدید، ایده‌های خود را به اشتراک گذاشته و بهبود می‌بخشند، اطلاعات را تفسیر می‌کنند، آزمایش و تست می‌کنند، شهود خود را به کار می‌بندند و تجربه‌های خود را به اشتراک می‌گذارند. با انجام این موارد، آنها دانش جدیدی که می‌تواند بر رفتارها تأثیر بگذارد، تولید می‌کنند. این امر، مستلزم مدیریت بین دانش قبلی و دانش پدیدار شده در سازمان است. لذا، مدیران توسعه خدمت جدید، باید بر اینکه چه نوعی از دانش نیاز است و این دانش چگونه باید با قابلیت‌های سازمان جهت افزایش ارزش برای مشتری تلفیق شود، تمرکز کنند [۱۵].

فروشگاه‌های زنجیره‌ای. یک فروشگاه زنجیره‌ای از چندین فروشگاه خرده‌فروشی تحت مالکیت مشترک و متمرکز تشکیل می‌شود. وظایف و کارکردهای اصلی یک فروشگاه زنجیره‌ای (خرید، تبلیغات، اجاره) توسط یک واحد فرماندهی مرکزی یا یک مدیریت مرکزی کنترل می‌شود. فروشگاه‌های زنجیره‌ای یکی از این نهادهای توزیع است که پس از پیدایش، مسیری اگرچه غیریکنواخت، اما تکاملی را طی کرده است، به طوری که فروشگاه‌های زنجیره‌ای کنونی ترکیبی از انواع روش‌های نوین توزیع است.

۳. روش‌شناسی پژوهش

با توجه به مبانی نظری و پیشینه فوق به فرضیه‌های تحقیق و مدل مفهومی تحقیق بر اساس روابط فرضیه‌ها می‌رسیم: صنعت خرده‌فروشی به شدت رقابتی شده است، بنابراین برای فروشگاه‌های زنجیره‌ای، توسعه فرآیندهای یادگیری و تدوین استراتژی‌های کسب‌وکار، جهت مدیریت مشتریان ضروری است. این را می‌توان از طریق رقابت مشترک به دست آورد، که بهترین راه برای دسترسی به دانش و عملکرد شرکت و بسیار مهم است [۳۲].

اهمیت استراتژی هم‌رقابتی در صنعت خرده‌فروشی امروزه بیش از هر زمان دیگری برجسته شده است. استراتژی هم‌رقابتی بخش اصلی بسیاری از شرکت‌ها شناخته شده است، زیرا نقش مهمی در ایجاد ارزش صنعت خرده‌فروشی ایفا می‌کند. استراتژی هم‌رقابتی، سازمان‌ها را به یادگیری تشویق می‌کند. میزانی که یک شرکت می‌تواند از رقبای خود بیاموزد به طور رسمی با قراردادی تعیین می‌شود و شامل دانش غیررسمی و منابع استراتژیکی است که بین شرکت‌های همکار تسهیم می‌شود [۴۱].

استراتژی‌های کسب‌وکار با ایجاد سود یا ارزش در استراتژی هم‌رقابتی بین شرکتی تعیین می‌شوند [۱۳]. از این رو، یادگیری سازمانی یک نیاز مدیریتی است که فروشگاه‌های زنجیره‌ای را برای تدوین موفقیت‌آمیز استراتژی‌های کسب‌وکار از طریق استراتژی هم‌رقابتی، مجهز می‌کند. بنابراین به فرضیه‌های زیر می‌رسیم:

۱) استراتژی هم‌رقابتی بر یادگیری سازمانی در فروشگاه‌های زنجیره‌ای استان تهران تاثیر دارد.

۲) یادگیری سازمانی بر استراتژی کسب‌وکار در فروشگاه‌های زنجیره‌ای استان تهران تاثیر دارد.

۳) یادگیری سازمانی بر استراتژی کسب‌وکار مبتنی بر تمرکز در فروشگاه‌های زنجیره‌ای استان تهران تاثیر دارد.

۴) یادگیری سازمانی بر استراتژی کسب‌وکار مبتنی بر تمایز در فروشگاه‌های زنجیره‌ای استان تهران تاثیر دارد.

یادگیری سازمانی توانایی یک سازمان برای شناسایی و تصحیح خطاها، تغییر دانش و ارزش‌های آن به منظور انعکاس مهارت‌های جدید در حل مسئله و ایجاد ظرفیت جدید تعریف می‌شود. همچنین تسهیل‌کننده بهبود مستمر در بین اعضای تیم و توانمندسازی تیم‌ها برای ماندن در رقابت شناخته شده است [۲۱].

یادگیری سازمانی، تسهیل‌گری برای انتقال دانش است که به شرکت‌ها کمک می‌کند تا اثربخشی خود را برای تبدیل اطلاعات جدید به عملکرد سازمانی افزایش دهند. این یادگیری از طریق دانش و درک از محیط در حال تغییر، می‌تواند شرکت‌ها را به تدوین استراتژی تمایز سوق دهد و ارزش آنها را برای مشتریان افزایش می‌دهد. یادگیری سازمانی نشانه‌های اجرای کارآمد استراتژی‌های کسب‌وکار است که شایستگی شرکت‌ها را در تغییرات افزایش می‌دهد. این استراتژی‌ها بازتاب انتخاب‌های سازمانی هستند [۲۶].

محققان، استراتژی کسب‌وکار و استراتژی‌های تمایز و تمرکز را شیوه‌تعیین‌کننده برای دستیابی به یک عملکرد خاص تشخیص داده‌اند [۲۶]. استراتژی تمایز، حاشیه سود را افزایش می‌دهد و از تقاضا برای یک موقعیت کم‌هزینه استفاده می‌کند. بسیاری از شرکت‌های جهانی از استراتژی‌های رقابتی یا کم‌هزینه که دیگر قادر به پاسخگویی به نیازهای متنوع مشتریان نیستند، به استراتژی تمایز روی آورده‌اند. استراتژی تمرکز معتقد است که تمرکز تلاش‌ها در یک بازار خاص می‌تواند منجر به عملکرد موفق شود. از طریق تقسیم‌بندی بازار، استراتژی تمرکز بر مشتریان، محدوده جغرافیایی و کانال‌ها برای توسعه مزیت‌های رقابتی متمرکز می‌شود [۲۵].

خدمات، یک حوزه کلیدی در شرکت‌های متعدد است. بنابراین شرکت‌ها اگر می‌خواهند خدمات جدید را توسعه دهند و رقابتی بمانند، باید نحوه انجام کسب‌وکار خود را تغییر دهند. با فرض اینکه استراتژی کسب‌وکار نقش اساسی در شکل دادن به جهت‌گیری شرکت دارد و به نوبه خود با توسعه خدمات مرتبط است. بنابراین به فرضیه‌های زیر می‌رسیم:

۵) قصد کارآفرینی اثر تعدیل‌کنندگی بر رابطه یادگیری سازمانی و استراتژی کسب‌وکار در فروشگاه‌های زنجیره‌ای استان تهران دارد.

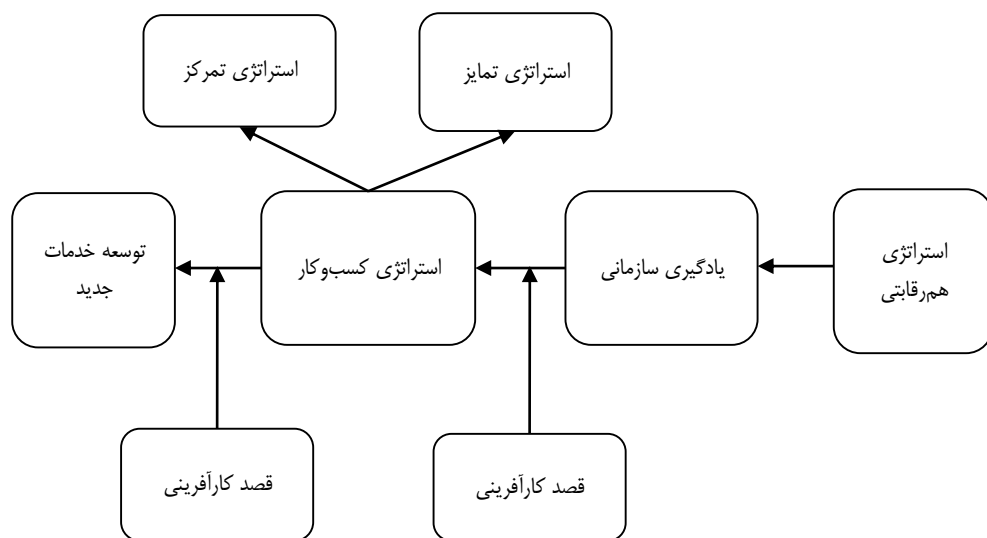
۶) قصد کارآفرینی اثر تعدیل‌کنندگی بر رابطه یادگیری سازمانی و استراتژی کسب‌وکار مبتنی بر تمرکز در فروشگاه‌های زنجیره‌ای استان تهران دارد.

۷) قصد کارآفرینی اثر تعدیل‌کنندگی بر رابطه یادگیری سازمانی و استراتژی کسب‌وکار مبتنی بر تمایز در فروشگاه‌های زنجیره‌ای استان تهران دارد.

قصد کارآفرینی به شخصی اشاره دارد که پر از جاه‌طلبی برای به دست آوردن فرصت‌های بازار است قصد کارآفرینی ذهن را به سمت ایجاد یک سرمایه‌گذاری هدایت می‌کند و در پیش‌بینی کارآفرینی نقش دارد. یادگیری سازمانی مزایای قابل توجهی دارد: به شرکت‌ها کمک می‌کند تا ظرفیت کارآفرینی را توسعه دهند، فرصت‌های بازار را دنبال کنند و نوآورتر باشند. بنابراین، یادگیری سازمانی نه تنها به طور پایدار قابلیت‌های شرکت را بهبود می‌بخشد، بلکه توانایی شرکت را برای رشد، پیشرفت و تنظیم رفتار به سمت استراتژی‌ها و خدمات جدید تسهیل می‌کند [۱۲]. هنگامی که یک سازمان شروع به یادگیری می‌کند، تمایل بیشتری برای به اشتراک گذاشتن تجربیات پیدا کرده و استراتژی‌های بهتری برای بهبود کیفیت خدمات ایجاد می‌کند. سپس قصد کارآفرینی افزایش می‌یابد، که یک پیشینه قوی از عملکرد واقعی اداره کسب‌وکار است [۴۱].

می‌توان استنباط کرد که توسعه خدمات جدید و استراتژی کسب‌وکار نتایج یادگیری سازمانی است و قصد کارآفرینی محرکی برای بهبود یادگیری سازمانی و استراتژی کسب‌وکار برای توسعه خدمات نوآورانه است. قصد کارآفرینی رابطه بین یادگیری سازمانی و استراتژی کسب‌وکار را تحریک می‌کند و رابطه بین استراتژی کسب‌وکار و توسعه خدمات جدید را هدایت می‌کند. بنابراین، فرضیه‌های زیر نیز مطرح می‌شوند:

- ۱) ۸. استراتژی کسب‌وکار بر توسعه خدمات جدید در فروشگاه‌های زنجیره‌ای استان تهران تاثیر دارد.
 - ۲) ۹. استراتژی کسب‌وکار مبتنی بر تمرکز بر توسعه خدمات جدید در فروشگاه‌های زنجیره‌ای استان تهران تاثیر دارد.
 - ۳) ۱۰. استراتژی کسب‌وکار مبتنی بر تمایز بر توسعه خدمات جدید در فروشگاه‌های زنجیره‌ای استان تهران تاثیر دارد.
 - ۴) ۱۱. قصد کارآفرینی اثر تعدیل‌کنندگی بر رابطه استراتژی کسب‌وکار و توسعه خدمات جدید در فروشگاه‌های زنجیره‌ای استان تهران دارد.
 - ۵) ۱۲. قصد کارآفرینی اثر تعدیل‌کنندگی بر رابطه استراتژی کسب‌وکار مبتنی بر تمرکز و توسعه خدمات جدید در فروشگاه‌های زنجیره‌ای استان تهران دارد.
 - ۶) ۱۳. قصد کارآفرینی اثر تعدیل‌کنندگی بر رابطه استراتژی کسب‌وکار مبتنی بر تمایز و توسعه خدمات جدید در فروشگاه‌های زنجیره‌ای استان تهران دارد.
- فرضیه اصلی پژوهش:** استراتژی‌های هم‌رقابتی، یادگیری سازمانی و کسب‌وکار بر توسعه خدمات جدید در فروشگاه‌های زنجیره‌ای استان تهران تاثیر دارد.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق / ۲۱

تحقیق حاضر از حیث هدف، پژوهشی کاربردی و از حیث نحوه گردآوری داده‌ها، پژوهشی توصیفی (غیرآزمایشی) از شاخه مطالعات میدانی به‌شمار می‌آید. روش انجام پژوهش، توصیفی است به این جهت که تصویری از وضع موجود را ارائه می‌دهد و پیمایشی است از آن جهت که به گردآوری داده‌ها از جامعه آماری از طریق پرسشنامه می‌پردازد و از نظر زمان، از نوع مقطعی است.

بر این اساس جامعه آماری این پژوهش، مدیران فروشگاه‌های زنجیره‌ای استان تهران است که مجموعاً دارای ۶۹۹ فروشگاه شامل افق کوروش، شهروند، رفاه، اتکا، میادین میوه و تره‌بار شهرداری، هایپرستار، نجم خاورمیانه، هایپرسان، هایپرمی، ایران مال و شهر فرش می‌باشد. تعداد نمونه با توجه به جامعه آماری معین و با استفاده از فرمول کوکران ۲۴۸ نمونه به‌دست آمده است. این حجم نمونه به تناسب تعداد شعب فروشگاه‌ها در هر کدام از فروشگاه‌های مذکور اختصاص یافته است. تعداد نمونه هر فروشگاه با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای در دسترس شعبه فروشگاه بر اساس شهر و پراکندگی جغرافیایی انتخاب شده‌اند. زیرا هر کدام از فروشگاه‌های مذکور در شهرهای استان تهران و در هر شهر در مناطق مختلف دارای شعب است، لذا در هر فروشگاه براساس نمونه‌گیری خوشه‌ای، نمونه از میان شعب آن به‌دست آمده است. (جدول ۲). ابزار تحقیق به صورت پرسشنامه طراحی شده است. اطلاعات این پرسشنامه مطابق جدول ۱ است که به ترتیب برای گزینه‌های خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد ضرایب ۱، ۲، ۳، ۴ و ۵ دارد.

جدول ۱. اطلاعات پرسشنامه

متغیرها	مولفه‌ها	تعداد سوالات	منبع	آلفای کرونباخ
---------	----------	--------------	------	---------------

۰/۷۸۳	لیو و همکاران (۲۰۱۹)	۴	استراتژی هم‌رقابتی
۰/۸۱۸	لیو و همکاران (۲۰۱۹)	۳	یادگیری سازمانی
۰/۸۹۸	لیو و همکاران (۲۰۱۹)	۵	استراتژی کسب‌وکار
۰/۸۲۳	لیو و همکاران (۲۰۱۹)	۳	استراتژی تمرکز
۰/۷۳۲	لیو و همکاران (۲۰۱۹)	۲	استراتژی تمایز
۰/۷۰۴	لیو و همکاران (۲۰۱۹)	۴	قصد کارآفرینی
۰/۷۵۱	لیو و همکاران (۲۰۱۹)	۶	توسعه خدمات جدید
۰/۸۹۹		۲۲	کل پرسشنامه

با بررسی پیشینه‌ها و پرسشنامه‌ها و شاخص‌های ذی‌ربط به دلیل جامع و کامل بودن شاخص‌ها و پرسشنامه لیو و همکاران، [۲۱] از این شاخص‌ها و پرسشنامه در تحقیق استفاده گردید. برای سنجش میزان روایی پرسشنامه، پرسش‌های مطرح شده با اساتید و افراد مطلع و صاحب‌نظر در میان گذاشته شد (به عبارت دیگر روایی پرسشنامه مورد استفاده، توسط اساتید تأیید شد). برای سنجش پایایی نیز از آلفای کرونباخ که در جدول ۱ مشاهده می‌کنید استفاده شد که نشان‌دهنده همبستگی درونی بین متغیرها برای سنجش مفاهیم مورد نظر است. بدین ترتیب می‌توان گفت که ابزارهای سنجش از روایی و پایایی لازم برخوردار است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل معادلات ساختاری (SEM) و نرم‌افزارهای SPSS 25 و Smart PLS 3 استفاده گردیده است.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

در جدول ۲ توزیع فراوانی فروشگاه‌های زنجیره‌ای استان تهران آورده شده است.

جدول ۲. توزیع فراوانی فروشگاه‌های زنجیره‌ای استان تهران

نام فروشگاه	فراوانی	درصد فراوانی
افق کوروش	۳۳	۱۳/۳
شهروند	۱۲	۴/۸
رفاه	۹	۳/۶
اتکا	۱۴	۵/۶
جامبو	۳۸	۱۵/۳
جامینه	۱	۰/۴
تعاون مسکن ناجا	۱	۰/۴
تعاونی مصرف کارگران	۱	۰/۴
تعاونی مصرف کارکنان بانک صادرات	۱	۰/۴
تعاونی مصرف کارکنان آب و فاضلاب	۱	۰/۴
حامی کالای ایرانی	۱	۰/۴
سپه	۲	۰/۸
پروما	۱	۰/۴
شرکت نفت	۱	۰/۴
تعاونی خرید محلی	۱	۰/۴
فرهنگیان	۱	۰/۴
گوشتریان	۱	۰/۴
هایپرمی	۱	۰/۴
هایپرستار	۱	۰/۴
وین مارکت	۵	۰/۲
میادین میوه و تره‌بار	۲۷	۱۰/۹
یاس	۱	۰/۴
زنجیره‌ای گندم (کلرنگ)	۴	۰/۲

نام فروشگاه	فراوانی	درصد فراوانی
شیرین عسل	۱۶	۶/۴
پاکشوما	۴	۱/۶
سام	۲	۰/۸
چرم مشهد	۳	۱/۲
شهر فرش	۱	۰/۴
مبل ایران	۲	۰/۸
کفش ملی	۸	۳/۲
تن تاک	۱۱	۴/۴
سون (هفت)	۴۳	۱۷/۳
مجموع	۲۴۸	۱۰۰

در بخش آمار استنباطی به بررسی نرمال بودن داده‌های پژوهش و سپس توضیح روش تجزیه و تحلیل در این پژوهش پرداخته شده و فرضیه‌های پژوهش مورد بررسی و آزمون قرار می‌گیرد. برای بررسی نرمال بودن داده‌های متغیرها از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف استفاده شده است. اگر سطح معناداری آزمون متغیرها بالاتر از ۰/۰۵ باشد فرضیه H_0 (نرمال بودن متغیرها) پذیرفته می‌شود و در غیر این صورت فرضیه H_0 (نرمال نبودن متغیرها) تایید خواهد شد (جدول ۳).

جدول ۳. آزمون کولموگروف - اسمیرنوف

متغیرها	سطح معناداری
استراتژی هم‌رقابتی	۰/۰۰۰
یادگیری سازمانی	۰/۰۰۰
استراتژی کسب‌وکار	۰/۰۰۰
قصد کارآفرینی	۰/۰۰۱
توسعه خدمات جدید	۰/۰۳۳

با توجه به اینکه سطح معناداری برای متغیرهای پژوهش کوچکتر از ۰/۰۵ است، پس فرض H_0 مورد تایید می‌باشد و نرمال نبودن متغیرهای پژوهش پذیرفته می‌شود. همبستگی بین متغیرهای پژوهش، نیز مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به غیرنرمال بودن داده‌ها ضرایب همبستگی اسپیرمن کلیه متغیرهای پژوهش، در جدول ۴ ارائه شده است.

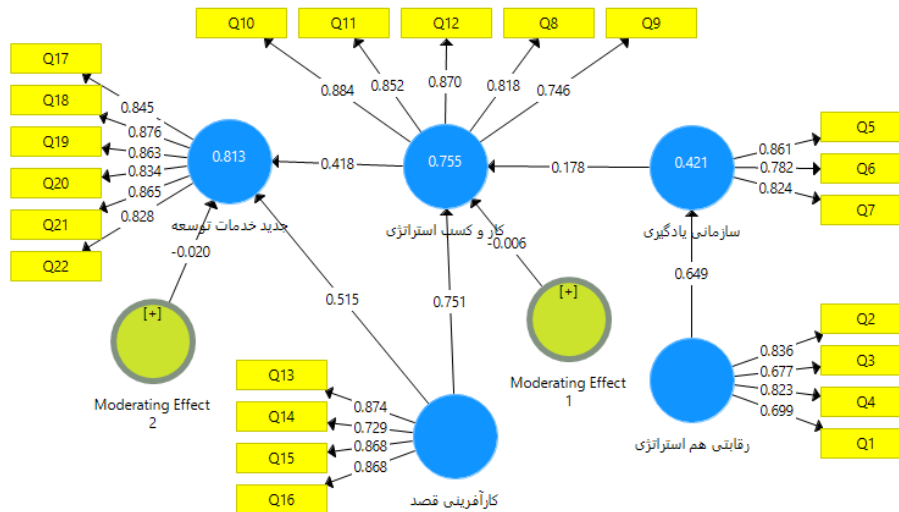
جدول ۴. همبستگی اسپیرمن

متغیرها	استراتژی هم‌رقابتی	یادگیری سازمانی	استراتژی کسب‌وکار	قصد کارآفرینی	توسعه خدمات جدید
استراتژی هم‌رقابتی	۱/۰۰۰	۰/۶۴۲**	۰/۶۲۷**	۰/۶۲۸**	۰/۶۲۱**
یادگیری سازمانی		۱/۰۰۰	۰/۶۱۵**	۰/۵۸۹**	۰/۶۰۹**
استراتژی کسب‌وکار			۱/۰۰۰	۰/۸۷۱**	۰/۸۵۴**
قصد کارآفرینی				۱/۰۰۰	۰/۸۷۳**
توسعه خدمات جدید					۱/۰۰

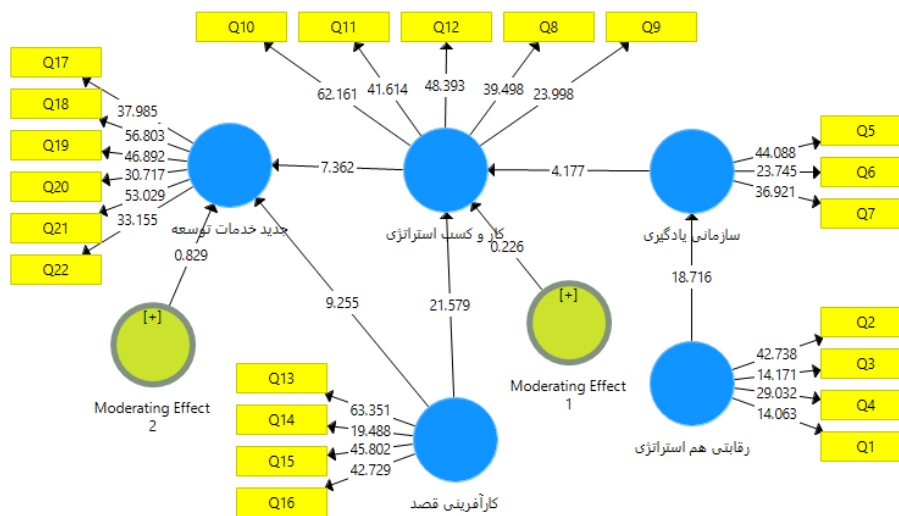
توضیح: ** همبستگی در سطح معناداری $P < 0.01$ می‌باشد.

جدول ۴ ضرایب همبستگی اسپیرمن (به دلیل غیرنرمال بودن توزیع داده‌ها) جهت بررسی رابطه میان متغیرها را به صورت دو به دو نشان می‌دهد و تمامی ضرایب در سطح اطمینان ۹۹ درصد مثبت و قابل قبول است. مدل معادلات ساختاری جهت بررسی روابط علی میان متغیرهای پژوهش صورت می‌گیرد. مدلسازی معادلات ساختاری (SEM) رویکردی کامل با هدف آزمون فرضیه‌های مرتبط با متغیرهای آشکار و پنهان پژوهش است.

اعداد بارهای عاملی و ضرایب t بین تمامی سوالات در شکل‌های ۲ و ۳ مشخص شده است. مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی ۰/۴ و ضرایب t بیشتر از ۱/۹۶ می‌باشد. همانطور که از نمودار مشخص است، مقدار بار عاملی و ضریب t برای تمامی سوالات به ترتیب بیشتر از ۰/۴ و ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد که نیاز به تغییری در پرسشنامه و مدل نیست. ضرایب مسیر بین -۱ و +۱ می‌باشد. مقادیر مثبت ضرایب مسیر نشان‌دهنده تاثیر مستقیم متغیرهای پنهان مستقل بر متغیرهای پنهان وابسته دارد و مقادیر منفی نیز حاکی از تاثیر معکوس متغیرهای پنهان مستقل بر متغیر پنهان وابسته است.



شکل ۲. بارهای عاملی و ضرایب مسیر



شکل ۳. ضرایب t

آلفای کرونباخ شاخصی برآوردی را برای پایایی بر اساس همبستگی درونی گویند که مقدار مناسب برای آن بزرگتر از ۰/۷ می‌باشد. برای محاسبه پایایی از پایایی ترکیبی (CR) استفاده می‌شود. برای سنجش بهتر پایایی، هر دوی این معیارها استفاده می‌شوند. برای پایایی مرکب میزان بالای ۰/۷ مناسب گزارش شده است.

منظور از روایی همگرا سنجش میزان تبیین متغیر پنهان با متغیرهای مشاهده‌پذیر است که با معیار Average Variance Extracted (AVE) یا معیار میانگین واریانس استخراج شده مورد بررسی قرار می‌گیرد. حداقل مقدار در نظر گرفته شده برای این شاخص ۰/۵ است. نتایج نشان می‌دهد که تمامی موارد بالاتر از مقدار مورد نظر بوده این موضوع مطلوبیت مدل اندازه‌گیری را تایید می‌کند.

روایی واگرا نیز توانایی یک مدل را در میزان افتراق مشاهده‌پذیرهای متغیر پنهان آن مدل با سایر مشاهده‌پذیرهای موجود در مدل می‌سنجد و می‌توان گفت در واقع مکمل روایی همگرا است. مقدار جذر AVE متغیرهای مکنون در پژوهش حاضر که در خانه‌های موجود در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند، از مقدار همبستگی میان آنها که در خانه‌های زیر هر متغیر و همچنین سمت چپ قطر اصلی ترتیب داده شده‌اند، بیشتر است. پس نتیجه می‌گیریم روایی همگرا و روایی واگرا در وضعیت مطلوبی قرار دارند.

آزمون کیفیت مدل اندازه‌گیری استون-گایسلر، توانایی مدل مسیر را در پیش‌بینی متغیرهای مشاهده‌پذیر از طریق مقادیر متغیر پنهان متناظر آنها می‌سنجد و همچنین قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌کند. اگر مقادیر متغیرهای تحقیق بالاتر از مقدار ۰/۳۵ باشد، نشان‌دهنده قدرت بالای کیفیت اجزای سازه است. همچنین مقادیر بالای ۰/۱۵ و کمتر از ۰/۳۵ قدرت پیش‌بینی متوسط اجزای سازه را نمایش می‌دهد و در آخر مقادیر بالای ۰/۰۲ و کمتر از ۰/۱۵ قدرت پیش‌بینی کم را در اجزای سازه نشان می‌دهد که نشانه مطلوبیت مدل تحقیق است.

میزان واریانس تبیین شده جهت آگاهی از درصد تغییرات پیش‌بینی توسط هر کدام از متغیرها برای هر متغیر پنهان نیز مشخص شد. مقادیر ۰/۶۷، ۰/۳۳ و ۰/۱۹ برای متغیرهای پنهان به ترتیب قابل توجه، متوسط و ضعیف توصیف شده است.

برای بررسی برازش مدل کلی معیار GOF وجود دارد و طبق فرمول موجود محاسبه می‌گردد. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است و مقدار میانگین مقادیر اشتراکی (Communalities) مقدار ۰/۶۷۶ و میانگین مقادیر R^2 مقدار ۰/۶۶۳ به‌دست آمده است. با توجه به فرمول زیر مقدار معیار GOF معادل ۰/۶۶۹ به‌دست آمد که با توجه به دسته‌بندی مذکور نشان‌دهنده برازش قوی مدل کلی پژوهش است.

$$GOF = \sqrt{\text{communalities} \times R^2} = 0.669$$

در مدل‌های مسیری PLS آزمون معناداری مسیرها از طریق روش خودگردان‌سازی یا بوت‌استرپ که روش باز نمونه‌گیری است، آزمون می‌شوند. بر اساس بوت‌استرپ می‌توان آزمون فرضیات مربوطه را انجام داد. در خروجی‌های مربوطه، ضرایب به همراه نمره‌های استخراج شده آماره t وجود دارد. از آنجایی که سطح خطای تعریف شده در تحقیقات ۰/۰۵ است نمرات مقدار t بالاتر از ۱/۹۶ نشان‌دهنده پذیرش فرضیه است.

حال نتایج تایید یا رد فرضیه‌های پژوهش در جدول ۵ آورده شده است:

جدول ۵. نتایج فرضیه‌های پژوهش (معناداری و P Value)

نتیجه	P value	فرضیه‌ها
تایید	۰/۰۰۱	فرضیه اصلی: استراتژی‌های هم‌رقابتی، یادگیری سازمانی و کسب‌وکار بر توسعه خدمات جدید در فروشگاه‌های زنجیره‌ای استان تهران تاثیر دارد.
تایید	۰/۰۰۰	فرضیه فرعی اول: استراتژی هم‌رقابتی بر یادگیری سازمانی در فروشگاه‌های زنجیره‌ای استان تهران تاثیر دارد.
تایید	۰/۰۰۰	فرضیه فرعی دوم: یادگیری سازمانی بر استراتژی کسب‌وکار در فروشگاه‌های زنجیره‌ای استان تهران تاثیر دارد.
تایید	۰/۰۰۰	فرضیه فرعی سوم: یادگیری سازمانی بر استراتژی کسب‌وکار مبتنی بر تمرکز در فروشگاه‌های زنجیره‌ای استان تهران تاثیر دارد.
تایید	۲/۸۸۵	فرضیه فرعی چهارم: یادگیری سازمانی بر استراتژی کسب‌وکار مبتنی بر تمایز در فروشگاه‌های زنجیره‌ای استان تهران تاثیر دارد.
رد	۰/۸۲۲	فرضیه فرعی پنجم: قصد کارآفرینی نقش تعدیل‌کنندگی بر یادگیری سازمانی و استراتژی کسب‌وکار در فروشگاه‌های زنجیره‌ای استان تهران ایفا می‌کند.
رد	۰/۹۲۴	فرضیه فرعی ششم: قصد کارآفرینی نقش تعدیل‌کنندگی بر یادگیری سازمانی و استراتژی کسب‌وکار مبتنی بر تمرکز در فروشگاه‌های زنجیره‌ای استان تهران ایفا می‌کند.
رد	۰/۷۸۹	فرضیه فرعی هفتم: قصد کارآفرینی نقش تعدیل‌کنندگی بر یادگیری سازمانی و استراتژی کسب‌وکار مبتنی بر تمایز در فروشگاه‌های زنجیره‌ای استان تهران ایفا می‌کند.
تایید	۰/۰۰۰	فرضیه فرعی هشتم: استراتژی کسب‌وکار بر توسعه خدمات جدید در فروشگاه‌های زنجیره‌ای استان تهران تاثیر دارد.
تایید	۰/۰۰۰	فرضیه فرعی نهم: استراتژی کسب‌وکار مبتنی بر تمرکز بر توسعه خدمات جدید در فروشگاه‌های زنجیره‌ای استان تهران تاثیر دارد.

تایید	۰/۰۰۰	فرضیه فرعی دهم: استراتژی کسب‌وکار مبتنی بر تمایز بر توسعه خدمات جدید در فروشگاه‌های زنجیره‌ای استان تهران تاثیر دارد.
رد	۰/۴۰۷	فرضیه فرعی یازدهم: قصد کارآفرینی نقش تعدیل‌کنندگی بر استراتژی کسب‌وکار و توسعه خدمات جدید در فروشگاه‌های زنجیره‌ای استان تهران ایفا می‌کند.
رد	۰/۰۵۴	فرضیه فرعی دوازدهم: قصد کارآفرینی نقش تعدیل‌کنندگی بر استراتژی کسب‌وکار مبتنی بر تمرکز و توسعه خدمات جدید در فروشگاه‌های زنجیره‌ای استان تهران ایفا می‌کند.
تایید	۰/۰۱۷	فرضیه فرعی سیزدهم: قصد کارآفرینی نقش تعدیل‌کنندگی بر استراتژی کسب‌وکار مبتنی بر تمایز و توسعه خدمات جدید در فروشگاه‌های زنجیره‌ای استان تهران ایفا می‌کند.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

با توجه به هدف این تحقیق در بررسی تاثیر استراتژی‌های هم‌رقابتی، یادگیری سازمانی و کسب‌وکار بر توسعه خدمات جدید در فروشگاه‌های زنجیره‌ای استان تهران، تجزیه و تحلیل نتایج به‌دست آمده بدین قرار است:

فرضیه اصلی: استراتژی‌های هم‌رقابتی، یادگیری سازمانی و کسب‌وکار بر توسعه خدمات جدید در فروشگاه‌های زنجیره‌ای استان تهران تاثیر دارد. نتایج فرضیه فوق با پژوهش گنیاولی و پارک [۱۳] همراستا است. بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد که صلاحیت فرهنگ‌سازی را دارند، پیشگام یک انقلاب درونی و یک تحرک و پویایی جدید باشند، همسویی اهداف فردی و اهداف استراتژیک، فرآیند اجرای استراتژی را تسهیل خواهد کرد و اتخاذ استراتژی مناسب، خواه ناخواه نیازمند تغییر است که هدایت و مدیریت این تغییر به درک کافی از منابع انسانی نیاز دارد.

فرضیه فرعی اول: استراتژی هم‌رقابتی بر یادگیری سازمانی در فروشگاه‌های زنجیره‌ای استان تهران تاثیر دارد. نتایج فرضیه فوق با پژوهش آکوا و یاسی-اردکانی [۱] همراستا است. بنابراین پیشنهاد می‌شود در فروشگاه‌ها به افرادی که دارای قابلیت‌هایی در زمینه کاری خود هستند فضای لازم برای رشد داده شود چون باعث رشد فروشگاه می‌شود.

فرضیه فرعی دوم: یادگیری سازمانی بر استراتژی کسب‌وکار در فروشگاه‌های زنجیره‌ای استان تهران تاثیر دارد. نتایج فرضیه فوق با پژوهش سانتوس-ویجاند و همکاران [۲۹] همراستا است. بنابراین پیشنهاد می‌شود در فروشگاه آموزش‌های لازم برای یادگیری و کاربرد استراتژی کسب‌وکار به کارکنان داده شود تا بتوانند در حوزه کاری خود ارتقاء پیدا کنند.

فرضیه فرعی سوم: یادگیری سازمانی بر استراتژی کسب‌وکار مبتنی بر تمرکز در فروشگاه‌های زنجیره‌ای استان تهران تاثیر دارد. نتایج فرضیه فوق با پژوهش لی و لی [۱۹] همراستا است. بنابراین پیشنهاد می‌شود با ارتقاء کیفیت و نیروی انسانی مناسب می‌توان به یادگیری بالا دست یافت که موجب دستیابی به استراتژی تمرکز خواهد شد و می‌تواند باعث حفظ و جذب مشتریان گردد.

فرضیه فرعی چهارم: یادگیری سازمانی بر استراتژی کسب‌وکار مبتنی بر تمایز در فروشگاه‌های زنجیره‌ای استان تهران تاثیر دارد. نتایج فرضیه فوق با پژوهش حمیدی و همکاران [۱۴] همراستا است. بنابراین پیشنهاد می‌شود پرسنل، خدمات را به اشکال جدید ارائه نمایند و نسبت به سایر رقبای خود از فناوری جدید و به‌روز بهره‌مند شوند و همچنین روش‌ها و رویه‌های قدیمی موجود را حذف نمایند تا به تمایز دست یابند.

فرضیه فرعی پنجم: قصد کارآفرینی نقش تعدیل‌کنندگی بر یادگیری سازمانی و استراتژی کسب‌وکار در فروشگاه‌های زنجیره‌ای استان تهران ایفا نمی‌کند. نتایج فرضیه فوق با پژوهش راگین [۲۷] همراستا نیست. بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران فعالیت‌های خود را در راستای استراتژی انتخابی متمرکز کرده، تصمیمات و اقدامات مدیریتی لازم را سازماندهی کنند.

فرضیه فرعی ششم: قصد کارآفرینی نقش تعدیل‌کنندگی بر یادگیری سازمانی و استراتژی کسب‌وکار مبتنی بر تمرکز در فروشگاه‌های زنجیره‌ای استان تهران ایفا نمی‌کند. نتایج فرضیه فوق با پژوهش وارنالی [۳۶] همراستا نیست. بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران با توجه به اهداف سازمانی در ۵ سال آینده که در تدوین آن مشارکت دارند، برنامه عملیاتی جامع و هماهنگ را تهیه کنند. بهتر است این برنامه‌ها در زمان مورد انتظار با توجه به بودجه تخصیص داده شده و فرآیند پیشرفت برنامه، مورد ارزیابی و کنترل عملیاتی قرار گیرند.

فرضیه فرعی هفتم: قصد کارآفرینی نقش تعدیل‌کنندگی بر یادگیری سازمانی و استراتژی کسب‌وکار مبتنی بر تمایز در فروشگاه‌های زنجیره‌ای استان تهران ایفا نمی‌کند. نتایج فرضیه فوق با پژوهش فنگ و همکاران [۱۲] همراستا نیست. بنابراین پیشنهاد می‌شود پرسنل

نحوه برخورد مناسبی به درخواست‌های مشتریان داشته باشند و از فرهنگ مشتری‌مداری و توجه مناسب به خواسته‌های مشتریان برخوردار باشند تا مشتریان چیزهایی را خریداری کنند که به آنها نیاز دارند.

فرضیه فرعی هشتم: استراتژی کسب‌وکار بر توسعه خدمات جدید در فروشگاه‌های زنجیره‌ای استان تهران تاثیر دارد. نتایج فرضیه فوق با پژوهش وودساید [۳۸]. همراستا است. بنابراین پیشنهاد می‌شود پیاده‌سازی شیوه‌های مناسب مدیریت با استفاده از استراتژی کسب‌وکار منجر به افزایش توسعه خدمات می‌گردد و در نهایت کاهش قیمت خدمات باعث افزایش توان رقابتی در فروشگاه‌ها می‌باشد.

فرضیه فرعی نهم: استراتژی کسب‌وکار مبتنی بر تمرکز بر توسعه خدمات جدید در فروشگاه‌های زنجیره‌ای استان تهران تاثیر دارد. نتایج فرضیه فوق با پژوهش شو و ترانگ [۳۵] همراستا است. بنابراین پیشنهاد می‌شود طراحی مجدد مشاغل موجب جلوگیری از اتلاف وقت کارکنان می‌گردد و همچنین انتخاب و استخدام شایسته‌ترین افراد زمینه‌های سودآوری و کاهش هزینه‌های فروشگاه را فراهم می‌آورد.

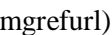
فرضیه فرعی دهم: استراتژی کسب‌وکار مبتنی بر تمایز بر توسعه خدمات جدید در فروشگاه‌های زنجیره‌ای استان تهران تاثیر دارد. نتایج فرضیه فوق با پژوهش وارنالی [۳۶] همراستا است. بنابراین پیشنهاد می‌شود افزایش کیفیت ارائه راهنمایی‌های فنی و نحوه اطلاع‌رسانی قابلیت‌های محصولات و خدمات فروشگاه انجام پذیرد.

فرضیه فرعی یازدهم: قصد کارآفرینی نقش تعدیل‌کنندگی بر استراتژی کسب‌وکار و توسعه خدمات جدید در فروشگاه‌های زنجیره‌ای استان تهران ایفا نمی‌کند. نتایج فرضیه فوق با پژوهش فنگ و همکاران [۱۲] همراستا نیست. بنابراین پیشنهاد می‌شود راهنمایی‌های لازم به صورت شفاف برای انجام خدمات درخواستی از طریق آموزش پرسنل فروشگاه‌ها ارتقاء یابد تا میزان رضایت مشتریان و در نهایت فروش افزایش دهد.

فرضیه فرعی دوازدهم: قصد کارآفرینی نقش تعدیل‌کنندگی بر استراتژی کسب‌وکار مبتنی بر تمرکز و توسعه خدمات جدید در فروشگاه‌های زنجیره‌ای استان تهران ایفا نمی‌کند. نتایج فرضیه فوق با پژوهش وارنالی [۳۶] همراستا نیست. بنابراین پیشنهاد می‌شود افزایش کیفیت ارائه خدمات و رفع مشکلات محصولات و همچنین تحویل به موقع و تعیین مدت زمان رفع مشکلات و نحوه اطلاع‌رسانی در فروشگاه انجام پذیرد.

فرضیه فرعی سیزدهم: قصد کارآفرینی نقش تعدیل‌کنندگی بر استراتژی کسب‌وکار مبتنی بر تمایز و توسعه خدمات جدید در فروشگاه‌های زنجیره‌ای استان تهران ایفا می‌کند. نتایج فرضیه فوق با پژوهش وارنالی [۳۶] همراستا است. بنابراین پیشنهاد می‌شود رسیدگی منظم به شکایات مشتریان و تمایز در مدت گارانتی کالاهای خود نسبت به کالاهای مشابه در فروشگاه انجام پذیرد.

منابع

1. Acquaaah, M., & Yasai-Ardkani, M. (2008). Does the implementation of a combination competitive strategy yield incremental performance benefits? A new perspective from a transition economy in SubSaharan Africa. *Journal of Business Research*, 61(4), 346-354. <https://DOI.org/10.1016/j.jbusres.2007.06.021>
2. Kalani, A., Tarkhni E., Mohamadi, S., A. M., & Tayebi, S. (2016). The relationship between organizational agility, learning organization in the Ministry of Youth and Sports of the Islamic Republic of Iran. *Journal of Sports*; 2(8), 73-84. <https://DOI.org/10.22044/shm.2014.277>[in Persian]
3. Ajzen, I. (2011). The theory of planned behavior. *Journal of Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211. [https://DOI.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://DOI.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
4. Antunes, H. D. J. G., & Pinheiro, P. G. (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation and Knowledge*, 5(2), 140-149. <http://dx.DOI.org/10.1016/j.jik.2019.04.002>
5. Anderage, L., Vijeh, A., & Zarbazo, M. (2019). "Investigating the impact of transformational leadership on supply chain coordination with the mediating role of organizational learning", *Amad Scientific Journal*, 19(72), 121-97. magiran.com/p2138214] in Persian]
6. Argyris, c., & schon D.A. (1987). Organizational learning, Addison-Wesly.at: (http://www.adeptlm.com/images/Full_NPD_Flow.gifandrefurl)
7. Bagherzadeh M., Kobra, D. A. (2015). Relationship between intelligence and organizational agility. *Journal of business*, 2(5):103-21. <https://DORI.net/dor/20.1001.1.22520104.1389.2.5.5.0>[in Persian]
8. Chevalley, T., Cruz-Tochon, A., Portela, M., Padlina, I., Brulhart-Citozi, D., & Ferrari, S. (2021). Development and evaluation of fracture liaison service in Switzerland. *Journal of Revue Medicale Suisse*, 17(735), 780-783. DOI: 10.1007/s11657-018-0523-8.
9. Czakon, W., Fernandez, A. S. & Minà, A. (2019). Editorial-From paradox to practice: the rise of coepetition strategies. *International Journal of Business Environment*, 6(1), 1-10. DOI:[10.1504/IJBE.2014.058040](https://doi.org/10.1504/IJBE.2014.058040)
10. Edvardsson, B., Meiren, T., Schäfer, A., & Witell, L. (2013). Having a strategy for new service development – does it really matter? *Journal of Service Management*, 24 (1), 25-44. DOI:[10.1108/09564231311304170](https://doi.org/10.1108/09564231311304170)
11. Exworthy, M., and Lafond, S. (2021). New development: Commercialization of the english national health service: a necessity in times of financial austerity? *Journal of Public Money and Management*, 41(1), 81-84. DOI: 10.1080/09540962.2020.1795359
12. Fang, J., Shao, Y., & Wen, C. (2016). Transactional quality, relational quality, and consumer e-loyalty: Evidence from SEM and fsQCA. *International Journal of Information Management*, 36(6), 1205- 1217. <https://DOI.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.08.006>
13. Gnyawali, D. R., & Park, B. J. R. (2011). Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*, 40, 650-663. <https://DOI.org/10.1016/j.respol.2011.01.009>
14. Hamidi, D., Wennberg, K., & Berglund, H. (2008). Creativity in entrepreneurship education. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(2), 304-320. DOI:[10.1108/14626000810871691](https://doi.org/10.1108/14626000810871691)
15. Hamidzadeh, M., R. (2023). *Designing and Creating Businesses*, Tehran: Adibanrooz Pub.[in Persian]
16. Larbig-Wüst, C. (2015). Measuring Customer Involvement in New Service Development Projects, Ph. D thesis, Faculty of Management, Cass Business School, City University of London.
17. Lee, S. M., & Lee, D. (2020). Untact: a new customer service strategy in the digital age. *Journal of Service Business*, 14(1), 1-22. DOI:[10.1007/s11628-019-00408-2](https://doi.org/10.1007/s11628-019-00408-2)
18. Lestari, S. D., Leon, F. M., WIdyastuti, S., BRabo, N. A., & Putra, A. H. P. K. (2020). Antecedents and consequences of innovation and business strategy on performance and competitive advantage of SMEs. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(6), 365-378. <http://dx.DOI.org/10.13106/JAFEB.2029>.

19. Levy, M., Loebbecke, C. & Powell, P. (2013). SMEs, co-opetition and knowledge sharing: the role of information systems. *European Journal of Information Systems*, 12(1), 3-17. DOI:[10.1057/palgrave.ejis.3000439](https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000439)
20. Li, C. B., & Li, J. J. (2008). Achieving superior financial performance in China: Differentiation, cost leadership, or both? *Journal of International Marketing*, 16(3), 1–22. DOI:[10.1509/jimk.16.3.1](https://doi.org/10.1509/jimk.16.3.1)
21. Linan, F. (2006). Skill and value perceptions: How do they affect entrepreneurial intentions? *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4(3), 257-272. DOI:[10.1007/s11365-008-0093-0](https://doi.org/10.1007/s11365-008-0093-0)
22. Liu, C. H., Chang, A. Y. P., Horng, J. S., Chou, S. F., and Huang, Y. C. (2020). Co-competition, learning, and business strategy for new service development. *The Service Industries Journal*, 40(7-8), 585-609. DOI:[10.1080/02642069.2019.1571045](https://doi.org/10.1080/02642069.2019.1571045)
23. Mallén F., Chiva R., Vidal J.A., Guinot J., Ziderman A., & Lange T. (2015). Are altruistic leader's worthy? the role of organizational learning capability. *International Journal of Manpower*; 36(3), 271-95. DOI:[10.1108/IJM-09-2013-0212](https://doi.org/10.1108/IJM-09-2013-0212)
24. Mirvahedi, S. S., Hosseinpour, D., & Soltan Mohammadlou, E. (2018). The effect of virtual social networks on the entrepreneurial intention of students, *Scientific Journal of Smart Business Management Studies*, 8(29), Fall, pp. 35-60. [https://DOI.org/10.22054/ims.2019.10375](https://doi.org/10.22054/ims.2019.10375) [in Persian]
25. Parnell, J. A. (2011). Strategic capabilities, competitive strategy, and performance among retailers in Argentina, Peru and the United States. *Management Decision*, 49(1), 139–155. DOI:[10.1108/00251741111094482](https://doi.org/10.1108/00251741111094482)
26. Parnell, J. A., Lester, D. L., Long, Z., & Köseoglu, M. A. (2012). How environmental uncertainty affects the link between business strategy and performance in SMEs: Evidence from China, Turkey, and the USA. *Management Decision*, 5(4), 546–568. DOI:[10.1108/00251741211220129](https://doi.org/10.1108/00251741211220129)
27. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York, NY: Free.
28. Ragin, C. (2009). Qualitative comparative analysis using fuzzy sets (fsQCA). In B. Rihoux and C. Ragin (Eds.), *Configurational comparative methods*, (pp. 87–122). Thousand Oaks, CA: Sage.
29. Ritala, P. (2017). Coopetition strategy—when is it successful? Empirical evidence on innovation and market performance. *British Journal of Management*, 23(3), 307-324. DOI:[10.1111/j.1467-8551.2011.00741.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00741.x)
30. Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, JÁ, & Trespalacios, J. A. (2012). How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance. *Journal of Business Research*, 65, 1079–1089. [https://DOI.org/10.1016/j.jbusres.2011.09.002](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.09.002)
31. Salehi Haqi, N. (2011). Examining the relationship between company strategy, capital structure and performance of companies listed on the Tehran Stock Exchange". Master's thesis, Islamic Azad University, East Azerbaijan Science and Research Unit. [in Persian]
32. Seran, T., Pellegrin-Boucher, E., & Gurau, C. (2016). The management of coopetitive tensions within multi-unit organizations. *Industrial Marketing Management*, 53, 31–41. DOI:[10.1016/j.indmarman.2015.11.009](https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.009)
33. Shapero, A. (1985). *The entrepreneurial event*. College of Administrative Science, Ohio State University.
34. Tamayo-Torres, I., Gutiérrez-Gutiérrez, L. J., Llorens-Montes, F. J., & Martínez-López, F. J. (2016). Organizational learning and innovation as sources of strategic fit. *Journal of Industrial Management and Data Systems*, 116(8), 1445-1467. DOI:[10.1108/IMDS-12-2015-0518](https://doi.org/10.1108/IMDS-12-2015-0518)
35. Tho, N. D., & Trang, N. T. M. (2015). Can knowledge be transferred from business schools to business organizations through in-service training students? SEM and fsQCA findings. *Journal of Business Research*, 68(6), 1332–1340. DOI: [10.1016/j.jbusres.2014.12.003](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.12.003)
36. Varnali, K. (2018). Understanding customer journey from the lenses of complexity theory. *The Service Industries Journal*, 1–16. DOI:[10.1080/02642069.2018.1445725](https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1445725)
37. Wenna, F., and Ruyue, L. (2021). Interaction orientation, strategic flexibility and service innovation performance of manufacturing enterprises. *Journal of Science Research Management*, 42(3), 80. <https://www.kygl.net.cn/EN/Y2021/V42/I3/80>, <https://www.kygl.net.cn/EN/>
38. Woodside, A. G. (2013). Moving beyond multiple regression analysis to algorithms: Calling for adoption of a paradigm shift from symmetric to asymmetric thinking in data analysis and crafting theory. *Journal of Business Research*, 66(4), 463–472. DOI:[10.1016/j.jbusres.2012.12.021](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.12.021)

39. Yu, E., & Sangiorgi, D. (2019). Service design as an approach to implement the value cocreation perspective in new service development. *Journal of Service Research*, 21(1), 40-58. <https://DOI.org/10.1177/1094670517709356>
40. Zineldin, M. (2019). Co-opetition: the organisation of the future. *Marketing Intelligence and Planning*, 22(7), 780-790. DOI:10.1108/02634500410568600
41. Zhang, P., & Cain, K. W. (2017). Reassessing the link between risk aversion and entrepreneurial intention: The mediating role of the determinants of planned behavior. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 23(5), 793-811. DOI: 10.1108/IJEBr-08-2016-0248