

شناسایی موانع موفقیت استارت‌آپ‌ها در غرب کشور بر اساس رویکرد داده‌بنیاد

* حمیدرضا جلیلیان * * فاطمه معارفی * * علیرضا فتحی‌زاده * * ندا الفتی

* استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، اقتصاد، حسابداری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

h_jalilian@pnu.ac.ir

* * استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، اقتصاد، حسابداری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

maarefi@pnu.ac.ir

* * * استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، اقتصاد، حسابداری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

fathii@pnu.ac.ir

* * * * دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، کرمانشاه، ایران.

neda.olfati@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۷/۳۰ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۶/۰۹

چکیده

سهام استارت‌آپ‌ها در توسعه اقتصادی هر کشور را نمی‌توان انکار کرد، باین‌حال راه‌اندازی و ادامه حیات آن‌ها با چالش‌هایی مواجه است. این پژوهش با هدف شناسایی موانع موفقیت استارت‌آپ‌ها و ارائه الگوی مفهومی در غرب کشور با استفاده از نظریه داده‌بنیاد و روش نظام‌مند انجام شده است. جامعه آماری پژوهش ۱۴ نفر از خبرگان علمی و اجرایی در حوزه استارت‌آپ‌ها در استان‌های کرمانشاه، کردستان، همدان و ایلام است که با شیوه هدفمند و از طریق روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی جهت مصاحبه انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه نیمه‌ساختارمند تا رسیدن به اشباع نظری استفاده گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد که حاصل آن شناسایی موانع مفاهیم، مقوله‌ها و عوامل و درنهایت تدوین الگوی مفهومی پژوهش بود. یافته‌های پژوهش نشان داد عدم موفقیت استارت‌آپ‌ها حاصل عوامل مختلف شامل موانع علی (ضعف زیرساخت انسانی و ضعف زیرساخت‌های تکنولوژیکی)، زمینه‌ای (عوامل ضدانگیزی درونی، خلأ و شکاف سرمایه‌گذاری، بستر ضعیف فرهنگی و ضعف در چشم‌انداز)، مداخله‌گر (بی‌اخلاقی رقبای، عدم همکاری نهادهای ذی‌ربط، مقررات دولتی بازدارنده، عوامل محیطی بازدارنده، عدم اعتماد مشتریان و الگوی ضعیف مدیریتی) و موانع راهبردی (ضعف در ارائه محصول، عدم خلاقیت و نوآوری، عدم توجه به بازار هدف اولیه و طراحی نامناسب مدل کسب‌وکار) است. گسست منابع انسانی، گسست توازن سیکل سرمایه - هزینه - درآمد، کاهش سهم بازار و اتلاف منابع به‌عنوان پیامدهای حاصل از عدم موفقیت استارت‌آپ‌ها شناسایی گردید.

واژه‌های کلیدی: استارت‌آپ، موانع موفقیت، نظریه داده‌بنیاد، غرب کشور.

نوع مقاله: پژوهشی

۱- مقدمه

اجتماعی تبدیل به اولویت اول شده است (پالمیه و همکاران، ۲۰۲۱). راه‌اندازی یک بنگاه جدید با هدف رشد و توسعه مستمر، مزیت‌هایی را برای جامعه به دنبال دارد که

کارآفرینی سکوی پرتابی برای گذار به پایداری بیشتر در اقتصاد است؛ از این‌رو برای سیاست‌گذاران و ذی‌نفعان اجتماعی



شغل‌های ایجادشده در شرکت (مارچ کردا، ۲۰۰۴)، سهم شرکت در بازار (ون‌گلدن و همکاران، ۲۰۰۵)، سودآوری و رشد فروش مازاد بر متوسط صنعت (هورمیگا و همکاران، ۲۰۱۱)، بهبود شاخص زندگی جامعه (سلیمان و همکاران، ۲۰۱۴) عملکرد مالی مناسب (اسپیگال و همکاران، ۲۰۱۵) و تقاضای بالا برای محصول در محیط (هیدر و لوریر، ۲۰۱۶) است (سهیلی و نفیسی‌مقدم، ۱۴۰۲). بر اساس شاخص‌های تعریف‌شده برای تعیین سطح موفقیت استارت‌آپ‌ها، تعداد معدودی از آن‌ها به موفقیت دست می‌یابند و عنوان استارت‌آپ تک‌شاخ^{۱۴} کسب می‌کنند. ظهور استارت‌آپ‌های تک‌شاخ با شناسایی فرصت‌های جدیدی که آن‌ها را از هم‌تایان متمایز می‌سازد و کسب مزیت‌های رقابتی قوی از طریق نوآوری در یک بازار خاص، امکان‌پذیر می‌شود. در کشور ایران در سال‌های اخیر کسب‌وکارهای نوپا رشد فزاینده‌ای داشته‌اند. راه‌اندازی پارک‌های علم و فناوری که بستر فعالیت استارت‌آپ‌ها را فراهم می‌سازند، افزایش‌یافته است طوری که در طول یک دوره پانزده ساله (۱۳۸۰ تا ۱۳۹۵) جهشی ۳۹ برابر داشته است و در این راستا نهادهای مختلفی از جمله وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات سعی داشته است ضمن فراهم ساختن زیرساخت‌های لازم، با رفع موانع قانونی بستر مناسب‌تری برای فعالیت استارت‌آپ‌ها و ایجاد انگیزه برای کارآفرینان فراهم سازد و از این طریق با رشد نرخ اشتغال سهم قابل توجهی در کاهش بیکاری و رشد اقتصادی کشور داشته است. رویداد الکام استارز ۹۸ به‌عنوان بزرگ‌ترین گردهمایی زیست‌بوم کسب‌وکارهای نوپای ایران در گزارش تحلیل فضایی استارت‌آپی ایران آورده است ۳۱٫۱ درصد از استارت‌آپ‌ها دارای یک‌بار بار تجربه شکست، ۱۳ درصد دو بار و ۸٫۱ درصد سه بار و بیشتر شکست را تجربه کرده‌اند

ارزشمند است. فرصت‌های شغلی جدید ناشی از فعالیت استارت‌آپ‌ها یک افق روشن در چشم‌انداز کشورها ایجاد می‌کند (هارلین و برگلوند، ۲۰۲۱). استارت‌آپ‌های جدید در توسعه اقتصادی هر کشور نقش انکارناپذیری دارند و ستون فقرات اقتصاد قلمداد می‌شوند. رشد استارت‌آپ‌ها به‌طور قابل توجهی به توسعه در سطح صنعت، ملی و منطقه‌ای از رهگذر بهره‌برداری از کسب‌وکار جدید و فرصت‌های شغلی کمک می‌کند و به‌عنوان یک کاتالیز اقتصادی در عصر رقابتی و دشوار اقتصادهای نوظهور، شرکت‌های موسوم به استارت‌آپ با چالش‌های بزرگی روبه‌رو می‌شوند (گرهارد و همکاران، ۲۰۲۱). نرخ شکست استارت‌آپ‌ها ۹۰ درصد است (کوبوکو، گل‌سین و تیالی، ۲۰۱۷) یعنی از هر ۱۰ استارت‌آپ، ۹ شرکت به‌احتمال زیاد با شکست مواجه می‌شوند، این شکست بیشتر ناشی از سوء مدیریت استارت‌آپ‌ها شناخته شده که موجودیت آن‌ها را به‌خطر انداخته است (آمینوا و مارکی، ۲۰۲۱). استارت‌آپ‌ها نسبت به شرکت‌های سنتی از ریسک شکست بالاتری برخوردارند، مدل‌های کسب‌وکار تثبیت‌شده‌ای ندارند، از میزان مشروعیت کم‌تری برخوردارند و به همکاری با صنایع مشابه وابسته‌اند (باربولسکو و همکاران، ۲۰۲۱)، به همین علت پیوسته در معرض شکست و موفقیت قرار دارند که می‌تواند بیانگر درجات مختلفی از تاب‌آوری سازمانی آن‌ها باشد (فرار و بیورن، ۲۰۲۱). به‌منظور سنجش موفقیت شرکت‌ها، پژوهشگران شاخص‌هایی مانند سودآوری، نسبت سهم بازار، رضایت مشتریان و اعضای شرکت را در تحلیل می‌کنند. ارزیابی موفقیت استارت‌آپ‌ها حساسیت بیشتری دارد؛ سرمایه‌گذار استارت‌آپ، موفقیت را حرکت به سمت اهداف مشخص تعریف می‌کند. در استارت‌آپ موفقیت شرکت، تعداد

8. March-Chorda
9. Van Gelderen
10. Hormiga
11. Sulayman
12. Spiegel
13. Hyder & Lussier
14. unicorn-startups

1. Harlin & Berglund
2. Abbas & Liu
3. Gerhardt
4. Cubukcu, Gulsecen & Tayali
5. Aminova, M. & Marchi
6. Barbulescu
7. Frare, A. B. and Beuren



۲- چارچوب نظری و پیشینه پژوهش

تعاریف، ویژگی و چرخه حیات استارت‌آپ

توسعه جهانی فناوری‌های جدید باعث روند شتابنده شکل‌گیری و رشد شرکت‌های کوچک، بالأخص استارت‌آپ‌ها شده است. استو بلنک^۳ و سایر پژوهشگران دانشگاهی، استارت‌آپ را به‌عنوان یک فرم سازمانی موقت طراحی شده برای یک مدل تجاری قابل تکرار تعریف می‌کند. منابع مشخص‌کننده استارت‌آپ‌ها محدود و کمیاب هستند؛ بنابراین برای کسب اهداف مقیاس‌پذیر تعریف شده بایستی از دانش کسب شده و سرمایه‌های انسانی به‌عنوان یک دارایی نامشهود استفاده کنند (بدنار و تاريسکوا، ۲۰۱۷). به گفته پل گراهام^۴، استارت‌آپ یک کسب‌وکار با رشد سریع است، با این حال، تنها رشد سریع، پیچیدگی یک استارت‌آپ را نشان نمی‌دهد (میکل، ۲۰۲۰). کسب و کارهای نوپا به دنبال توسعه فعالیت‌های ارزش آفرین در مراحل ساخت کالا و خدمات هستند تا از این طریق ضمن حفظ موقعیت رقابتی خود، پله‌های موفقیت را راحت‌تر طی نمایند. استارت‌آپ‌ها محصولات نوآورانه به بازار عرضه می‌کنند که ممکن است در این مسیر یک بازار تثبیت‌شده برای محصول وجود نداشته باشد، در نتیجه فهم و درک بازار را برای تیم کاری فعال در استارت‌آپ محدود سازد (گوپتا و روبالکابا، ۲۰۲۱). مطالعه ادبیات تخصصی حوزه استارت‌آپ‌ها نشان می‌دهد که این سازمان‌ها از ویژگی‌های مشترک زیر برخوردارند از جمله؛ استارت‌آپ‌ها سازمان‌های جدیدی هستند که هدف اصلی آن‌ها رشد کردن است، محصولات و خدمات نوین تکنولوژی محور را به بازار عرضه می‌کنند؛ استارت‌آپ‌ها در یک محیط تحت شرایط عدم اطمینان کامل و ناپایدار و با تغییرات شدید در فناوری‌ها و بازارها در حال فعالیت و رقابت با هم‌تایان خود هستند و در نهایت فلسفه وجودی استارت‌آپ‌ها، ارائه راه‌حل‌ها برای مسائل پیچیده و کشف فرصت‌های جدید است که غالباً با یک ذهنیت

(خلیقی سیگارودی، ۱۳۹۸). زیست‌بوم استارت‌آپ‌ها در ایران و بالأخص در غرب کشور با شرایط منطقه‌ای خاص مانند وجود مناطق ویژه اقتصادی، مناطق آزاد تجاری و اکوسیستم کارآفرینی که از طریق دانشگاه و پارک علم و فناوری به‌طور مستقیم با کشورهای همسایه از جمله کشور عراق در ارتباط است، مانند یک کودک نوپا، هرسال با موانع و چالش‌های جدیدی در راستای اهداف اولیه و دستیابی به موفقیت مواجه است، به همین دلیل شرایط محیطی کشور و میزان آمادگی آن برای رفع نیازهای این زیست‌بوم، تأثیر زیادی در آینده آن خواهد داشت (سهیلی و نفیسی مقدم، ۱۴۰۲). بر اساس گزارش معاون علمی و فناوری ریاست جمهوری ایران، نقش استارت‌آپ‌ها در فضای اقتصادی و توسعه کسب‌وکارها بسیار پررنگ است، اما گزارش‌های رسمی نشان داده است که بیشتر آن‌ها در مراحل اولیه با شکست مواجه شده‌اند، از طرفی با توجه به اینکه در بیشتر گزارش‌ها صرفاً از استارت‌آپ‌های موفق و دلایل موفقیت آن‌ها بیان شده است و کمتر به موانع موفقیت پرداخته‌اند (گزارش معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری، آنلاین)؛ بنابراین شناسایی و رفع موانع موفقیت استارت‌آپ‌ها امکان توسعه منطقه‌ای در سطح خرد و کلان، به دنبال خواهند داشت. در این راستا، با توجه به گزارش مراجع فعال در حوزه کسب‌وکارهای نوپا در ایران که در سطور قبلی آمده است و همچنین اهمیت فعالیت استارت‌آپ‌ها در ارتقاء شاخص‌های اقتصادی و امنیتی در غرب کشور، شناسایی موانع موفقیت استارت‌آپ و ارائه الگویی که متناسب با شرایط فرهنگی جامعه هدف در غرب کشور باشد، از اهمیت بالایی برخوردار است، بر همین اساس پژوهش حاضر در پی پاسخ به این سؤال است که؛ موانع علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر و موانع راهبردی موفقیت استارت‌آپ‌ها در غرب کشور کدام‌اند؟ الگوی مفهومی مناسب که ارتباط این موانع و پیامدهای حاصل از آن را مشخص سازد، چگونه است؟

3. Steve Blanck
4. Bednar & Tariskova
5. Graham
6. Mikle
7. Gupta & Rubalcaba

1. <https://www.irannsr.org/s/mfaglfm>
2. <https://www.bazarearya.ir>



استارت‌آپ‌ها به دلیل مقیاس‌گذاری زود هنگام شکست خوردند؛ بنابراین تعیین زمان مناسب برای مقیاس‌بندی می‌تواند یک نکته کلیدی برای استارت‌آپ باشد. در این مرحله تمرکز بر رشد پایگاه مشتری، محصولات و خود شرکت است. مقیاس‌بندی بدون افزایش هزینه‌های ناشی از استخدام افراد بیشتر یا به‌کارگیری منابع بیشتر، باعث افزایش درآمد می‌شود؛ بنابراین ایجاد محیطی که شامل بهبود مستمر و دائماً به دنبال راه‌هایی برای رشد باشد برای مقیاس‌بندی بسیار مهم است (گارگ و گوپتا، ۲۰۲۱؛ ۳۴).

بلوغ^۶: در مرحله بلوغ، مرحله نهایی چرخه حیات استارت‌آپ، یک استارت‌آپ باید به‌طور سالانه از میان جریان‌های پایدار درآمد کسب کند. در طول این مرحله، صاحبان کسب‌وکار اغلب کمتر به‌طور مستقیم با عملیات روزمره یک کسب‌وکار درگیر می‌شوند و این مسئولیت‌ها بر دوش کل سلسله‌مراتب مدیریت و کارکنان است (گارگ و گوپتا، ۲۰۲۱).

۲- تفاوت استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های کوچک و متوسط

استارت‌آپ‌ها را به‌عنوان یک واحد تجاری، می‌توان با شرکت‌های کوچک و بالأخص مؤسسات تجاری متوسط مقایسه کرد. استارت‌آپ‌ها دهه ۷۰ میلادی زمانی که در کشورهای توسعه‌یافته، شرکت‌های کوچک، چابک و نوآور فعالیت می‌کردند، نمود عینی یافتند (اسکاوینسکا و زالوسکی، ۲۰۲۰). این نوع شرکت‌ها برای ایجاد محصولات و خدمات در شرایط عدم اطمینان کامل طراحی شده‌اند (سادما، ۲۰۲۱). از نظر ساختار سازمانی، سبک رهبری، واکنش‌ها به محیط، منابع در دسترس و بستر داخلی که آن‌ها در آن کار می‌کنند، استارت‌آپ‌ها با شرکت‌های کوچک و متوسط تفاوت دارند (آلدیان‌تو و دیگران، ۲۰۱۲). چالش اساسی در این زمینه، تعیین معیارهای شفاف در تفکیک این دو موجودیت است. در طبقه‌بندی‌های جدید، شرکت‌های

غیرمتعارف همراه است و وضعیت موجود را به چالش می‌کشد تا بتوانند نوآوری ذاتی خود را در قالب محصول، کالا و یا خدمات ارائه دهند (گیدرون و دیگران، ۲۰۲۱). استارت‌آپ‌ها در مسیر رشد و حرکت به سمت تبدیل شدن به شرکت بالغ چرخه حیات منظمی را طی می‌کند که نماد پیدایش و گرایش به تکامل در این نوع شرکت‌ها را به تصویر می‌کشد. مراحل چرخه حیات استارت‌آپ‌ها از چرخه عمر شرکت‌ها اما با شکنندگی و آسیب‌پذیری بیشتر پیروی می‌کند (گوپتا و روبالکتا، ۲۰۱۹؛ ۱۰۸۶)؛ سیکل حیات استارت‌آپ‌ها چهار مرحله است؛

ایده‌سازی^۲: یافتن یک ایده درست و مناسب اولین گام پیدایش یک استارت‌آپ و تلاش برای رسیدن به بلوغ است. در این مرحله، تمرکز بر فهم و شناخت نیازها، شناسایی مسائل و تحقیق وسیع بازاریابی توسط یک کارآفرین است که باید یک سری از فعالیت‌ها و منابع را بسیج کند و با استفاده از شبکه‌های تخصصی در یک محیط رقابتی با هدف خلق ارزش و کسب صلاحیت استارت‌آپ را توسعه دهد (گارگ و گوپتا، ۲۰۲۱؛ ۳۲).

حداقل محصول پذیرفتنی^۴: این مرحله به مرحله ابتدایی خلق اولین نسخه کارا (و قابل فروش) ایده یا محصول جدید اشاره دارد. تولید در این مرحله صرفاً دارای ویژگی است که باعث می‌شود محصول قابلیت استفاده داشته باشد. به گفته اریک ریس حداقل محصول پذیرفتنی نسخه جدیدی از یک محصول است که زمینه حداکثر شناخت از مشتریان را با کمترین تلاش فراهم می‌سازد.

مقیاس‌بندی^۵: پس از ایجاد تناسب محصول-بازار، مرحله رشد یا مقیاس‌پذیری یک استارت‌آپ آغاز می‌شود. مقیاس‌پذیری توانایی یک استارت‌آپ برای رشد است. مقیاس‌بندی زود هنگام حتی ممکن است باعث شکست کسب‌وکار شود. در سال ۲۰۱۱، مؤسسه ژنوم، حدود ۳۲۰۰ استارت‌آپ را مورد بررسی قرار داد و دریافت که ۷۴ درصد

6. Maturity
7 Skawińska, E. & Zalewski
8. Sadma
9. Small and Medium Enterprises (SME)
10. Aldianto

1. Gidron
2. Ideation
3. Garg & Gupta
4. Minimum Viable Product (MVP)
5. Scaling



مدیریت کند. پترا و همکاران^۵ (۲۰۱۹) معتقدند که استارت‌آپ‌ها موفق نخواهند شد مگر این‌که عوامل زیر را در فعالیت‌های خود به‌عنوان یک استراتژی محوری اجرا و به‌طور مستمر بازنگری کنند.

گزاره ارزش^۶ - بُعد اقتصادی محصول و خدمات، صفت مشخصه یک استارت‌آپ و هدفمندی آن را مشخص می‌کند و زمینه تمایز با رقبا را فراهم می‌سازد.

توجه و تأکید بر مشتری - متشکل از مخاطب هدف و راه‌حل برای مسئله‌ای که محصول پیشنهاد می‌کند و تلاش برای ایجاد تقاضای بیشتر در مشتریان.

کانال فعالیت - مجرای رقابتی توزیع و فروش محصول و خدمات، طوریکه میزان دسترسی مشتریان به‌طور پیوسته تسهیل گردد.

مدیریت ساختار هزینه - شامل هزینه‌های ثابت و متغیر **فعالیت‌ها و منابع کلیدی** - تکالیف و فعالیت‌هایی که شرکت باید برای رسیدن به موفقیت از طریق تأمین‌کنندگان انجام دهند.

شرکای کلیدی - شامل سایر شرکت‌هایی که در حوزه مشابهی فعالیت دارند و می‌توانند به‌عنوان یک محرک برای موفقیت تجاری استارت‌آپ عمل کنند.

جریان‌های درآمد - شامل بازده، منبع و میزان سود حاصل از فعالیت‌های رقابتی است (پترو، پولاک و پولاک، ۲۰۱۹).

برای این‌که یک استارت‌آپ موفق شود، طیف وسیعی از عوامل نظیر ویژگی‌های صنعت، استراتژی شرکتی و شبکه‌های خارجی باید مورد توجه قرار گیرند (کیم و لی، ۲۰۲۱). رشد و پرورش استارت‌آپ‌ها و گسترش قابلیت نوآوری آن‌ها عمدتاً به شکل‌گیری بستر مناسب بستگی دارد. بر اساس دیدگاه سیپولا^۷ و همکاران (۲۰۱۶)، استارت‌آپ‌ها حاصل تلاش‌های جمعی گذشته‌اند؛ بنابراین مانند موجودات کوچک گران‌بها، اکثر استارت‌آپ‌ها می‌توانند در شرایط

کوچک و متوسط بر اساس تعداد کارکنان و افراد تشکیل‌دهنده آن مشخص می‌شوند. شرکت‌های خرد کمتر از ۱۰ نفر کارمند دارند و گردش مالی سالیانه آن‌ها فراتر از ۲ میلیون یورو نیست (گزارش کمیسیون اروپا، ۲۰۱۶). کمیسیون اروپا در سال ۲۰۱۶ شرکت‌هایی با تعداد کارکنان کمتر از ۵ نفر و گردش مالی کمتر از ۱۰ میلیون دلار را در گروه شرکت‌های کوچک دسته‌بندی می‌کند (پاپ، ۲۰۲۰).

استارت‌آپ‌ها بیشتر به دنبال کاهش کارکنان و افزایش سطح ارزش‌افزوده در تولید کالا و یا ارائه خدمات هستند. هدف استارت‌آپ‌ها در درجه اول "دستکاری و اعمال نفوذ در بازار"^۸ و افزایش سریع درآمد است اما کسب و کارهای کوچک اغلب اهداف بلندمدت و رشد پایدار در بازار موجود را دنبال می‌کنند (جلیلیان، ۱۴۰۰). ریسک سرمایه‌گذاری در استارت‌آپ بیشتر، محصولات محدودتر و میزان بازدهی مورد انتظار نیز بالاتر است؛ در مقابل امنیت سرمایه‌گذاری در شرکت‌های کوچک و متوسط بالاتر، تنوع و تعداد محصول تولیدی بیشتر ولی بازده سرمایه‌گذاری کمتر خواهد بود. استارت‌آپ‌ها به خاطر کوچک بودن همواره از فقدان ساختار ملموس رنج می‌برند. عدم دسترسی کافی منابع مالی و انسانی متناسب با ساختار این نوع از شرکت‌ها توسعه فرآیندهای نوین و خلاقانه در آن‌ها را با چالش‌های اساسی مواجه ساخته است (اسپندر و دیگران، ۲۰۱۷).

۳- رقابت‌پذیری و پایداری استارت‌آپ‌ها

استارت‌آپ‌ها خواسته‌های مشتریان و اهداف سازمان‌ها را تأمین می‌کنند و در این مسیر از سود بالاتری نسبت به دیگر شرکت‌ها با صنعت مشابه برخوردارند و محصولات تولیدی این نوع شرکت‌ها توسط دیگر شرکت‌ها با قیمتی بالاتر از ارزش اسمی خریداری می‌شوند (سانتیسبان، مائوریسیو و کشی، ۲۰۲۱). داشتن بینش و خلاقیت به‌تنهایی نمی‌تواند رمز موفقیت یک استارت‌آپ باشد. برای این‌که استراتژی آن‌ها در مسیر و جهت درست قرار بگیرد و زمینه موفقیت استارت‌آپ را فراهم سازد، عوامل متفاوتی را باید

⁵. Petra and et all

⁶. value proposition

⁷. Petru, Pavlak & Polak

⁸. Kim & lee

⁹. Sipulla

¹. POPE

². Market distortions

³. Spender

⁴. Santisteban, Mauricio & Cachay

۴- پیشینه پژوهش

در خصوص استارت‌آپ‌ها مطالعات داخلی و خارجی متعددی انجام شده است. بیشتر این پژوهش‌ها به شرایط قبل از شکل‌گیری و یا تأثیر برخی متغیرهای خاص بر استارت‌آپ‌ها پرداخته‌اند و در این بین یک خلاء مطالعاتی در خصوص عوامل و موانعی که بعد از پیدایش و فعالیت‌های اولیه شرکت‌های نوپا به وجود می‌آید و باعث عدم موفقیت آن‌ها (و فعالیت در حد قابلیت درونی آن‌ها) می‌شود، استنباط می‌گردد؛ بنابراین پژوهش حاضر با یک نگاه بنیادی به دنبال تأمین بخشی از این شکاف مطالعاتی است. در این راستا ابتدا یک بررسی از پژوهش‌های قبلی صورت گرفته است و مطالعاتی که توانسته است کمکی به شناخت مرز دانش این حوزه نماید در پژوهش دخالت داده است تا پشتوانه نظری و غنای یافته‌های پژوهش افزایش یابد. در ادامه در جدول ۱ برخی از آن‌ها به اختصار آمده است.^۵

جدول ۱. پژوهش‌های انجام شده در حوزه استارت‌آپ‌ها

عنوان	منبع	روش پژوهش	خلاصه دیدگاه و یافته‌ها
تأثیرات استارت‌آپ‌ها	بندار و تارسکو (۲۰۱۷)	کتابخانه‌ای	یافته‌های پژوهش نشان داد که در اروپا سالانه بیش از ۵۰ میلیون استارت‌آپ راه‌اندازی می‌شود که بیش از ۹۰ درصد به علت اشتباهات کارآفرینان جوان با شکست مواجه می‌شود.

مناسب به رشد و حیات خود ادامه دهند (اجاقی و محمدی، ۱۳۹۸). استارت‌آپ‌ها برای رشد نیاز به شرایط اجتماعی مناسب و حمایت مادی، معنوی و اخلاقی دارند؛ البته این شرایط وظیفه یک مؤسسه خاص نیست؛ بلکه به حمایت کل سیستم نیاز است. اصطلاح "اکوسیستم استارت‌آپ"^۱ برای توصیف این مفهوم استفاده می‌شود (گیدرون، ۲۰۲۱). اکوسیستم استارت‌آپ اجزاء و خرده سیستم‌های تأثیرگذار از جمله منابع مالی و انسانی، سرمایه‌گذاران، زیرساخت‌ها، ارتباط شبکه‌ای، بازاریابی، کارشناسان، استعداد و غیره را مجتمع و همسو می‌سازد تا به رشد یک استارت‌آپ و افزایش قدرت ماندگاری آن کمک کند (گارگ و گوینا، ۲۰۲۱). بسیاری از بنیان‌گذاران استارت‌آپ‌ها نیز به جای آن که به دنبال مزیت‌هایی باشند که می‌توانند برای مشتریان فراهم نمایند، غرق در اطلاعات و مفاهیمی می‌شوند که می‌خواهند به مشتریان پیشنهاد کنند، در نتیجه از تحقق نیازهای بازار که مشتریان در آن حضور دارند عاجز می‌مانند. به عبارت دیگر، یکی از عوامل موفقیت یک استارت‌آپ شناسایی دقیق «مشتریان» و «بازار» است (کیم، بی، کیم، اچ و جنون، ۲۰۱۸). عوامل موفقیت و پایداری استارت‌آپ‌ها ممکن است در میان هر مرحله متفاوت باشد، برخی عوامل ممکن است تأثیر بیشتری در مرحله تحقیقات و برنامه‌ریزی داشته باشد و در اجرا یا افزایش سرمایه اهمیت کم‌تری داشته باشند. برای نمونه، مشخص شده که ویژگی‌های روان‌شناختی و فردی بنیان‌گذاران تأثیر بیشتری بر تخمین احتمال موفقیت راه‌اندازی یک استارت‌آپ جدید دارد (الصحاف و التاهو، ۲۰۲۱). دیاز و گیدومال عوامل موفقیت یا شکست استارت‌آپ‌ها را نیم‌رخ کارآفرینی، استراتژی و ویژگی‌های شرکت و عوامل محیطی مؤثر بر موفقیت استارت‌آپ‌ها می‌دانند (دیاز و گیدومال، ۲۰۲۱).

۵. قابل ذکر است که در حوزه استارت‌آپ‌ها پژوهش‌های زیادی انجام شده است. در این پژوهش‌ها بیشتر به پیش‌نیازهای راه‌اندازی استارت‌آپ‌ها و یا عوامل مؤثر بر رشد آنها بررسی شده است، اما در خصوص موانعی که ممکن است در حین فعالیت باعث شکست آن‌ها شود چندان پرداخته نشده است. پژوهش حاضر با تأکید بر شناسایی موانع موفقیت استارت‌آپ‌ها که بعد از شکل‌گیری و در زمان فعالیت ممکن است پدیدار شود به صورت بنیادی پرداخته است.

¹ Startup Ecosystem

² Kim, B. Kim, H. & Jeon

³ Al Sahaf & Al Tahoo

⁴ Díaz & Gidumal



ایلام است. پژوهش حاضر به منظور شناسایی چالش‌ها و موانع موفقیت استارت‌آپ‌ها، استراتژی نظریه داده‌بنیاد و رویکرد نظام‌مند اشتراوس و کوربین به کار گرفته است. این استراتژی نوعی استراتژی پژوهش کیفی است. نظریه داده‌بنیاد با اتکا به مطالعه و گردآوری داده‌ها از دامنه وسیعی از مآخذ از جمله مصاحبه و مشاهدات میدانی کار را آغاز می‌کند. وقتی داده‌ها بر اساس نمونه‌گیری نظری گردآوری شدند، با استفاده از روش‌های کدگذاری تحلیل می‌شوند سپس با استفاده از روش‌های تفسیری، نظریه‌هایی تدوین می‌گردد (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۹). برای جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه نیمه ساختارمند استفاده شد. پروتکل مصاحبه شامل پرسش‌هایی در مورد موانع موفقیت استارت‌آپ‌ها و چگونگی کاهش این موانع بود؛ که بنابر ضرورت پرسش‌های تکمیلی دیگری مطرح گردید. مصاحبه‌ها پس از اخذ موافقت مصاحبه‌شوندگان ضبط و پس از اتمام زمان مصاحبه که تقریباً سی تا نود دقیقه طول می‌کشید متن آن مورد بررسی دقیق قرار می‌گرفت. مصاحبه‌ها بدون هیچ تغییری تایپ و فرآیند کدگذاری بر اساس رویکرد نظام‌مند اشتراوس و کوربین^۱ (۱۹۹۸) و طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام گرفت (دانایی فرد، ۱۳۸۶).

۶- جامعه و نمونه آماری پژوهش

جامعه آماری پژوهش، خبرگان علمی و اجرایی در حوزه استارت‌آپ‌ها در استان‌های کرمانشاه، کردستان، همدان و ایلام انتخاب شده است. فرآیند نمونه‌گیری در بین خبرگان بر اساس روش گلوله‌برفی تا رسیدن به اشباع نظری به تعداد ۱۴ نفر صورت گرفت (رنجبر و همکاران، ۱۳۹۱). مشخصات جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان در جدول شماره ۲ آمده است.

چرا کسب و کارها شکست می‌خورند: نمونه‌ها، چالش‌ها و راه حل‌ها	کتابخانه‌ای - کیفی	گوسونگ‌تیکتاس و همکاران (۲۰۲۳)
استارت‌آپ‌ها و دلایل شکست آن‌ها	کتابخانه‌ای - توصیفی	میکل (۲۰۲۰)
استارت‌آپ‌ها و رشد اکوسیستم کارآفرینی	کیفی	گارت و گوینا (۲۰۲۱)
محل ساختاری عوامل موثر بر رشد استارت‌آپ‌ها در ایران	توصیفی - پیمایشی	تاری و برحلم (۱۳۹۹)
پدیدارشناسی موانع ایجاد و راه‌اندازی استارت‌آپ‌های کم‌تورزی	کیفی - پدیدارشناسی	نادری و همکاران (۱۳۹۵)
صنعتی و نوپیمایشی پیشران‌های توسعه‌ی کسب و کارهای نوپا (استارت‌آپ‌ها) با استفاده از روش‌شناسی کوه	کیفی - روش کوه	نراقی و احمدوند (۱۳۹۶)
دیدگاه شرکت کنندگان به دو الگوی متفاوت قابل اشاره داشته است. الگوی اول بر سرعت عمل، تیم‌کاری، ذات ایده و فرصت‌سنجی و الگوی دوم بر مشتری، رقبا، شریک سرمایه‌گذار و حمایت‌ها تأکید دارد.		

۵- روش‌شناسی پژوهش

هدف این پژوهش شناسایی موانع موفقیت استارت‌آپ‌ها در استان‌های غرب کشور شامل کرمانشاه، کردستان، همدان و

¹. Strauss and Corbin



مفاهیم و الگوی شناسایی شده برای مشارکت‌کنندگان و اصلاح مدل	ارزیابی موانع شناسایی شده و مدل نهایی توسط مشارکت‌کنندگان در پژوهش	ممیزی پژوهش توسط اعضاء
مقایسه و ارزیابی الگو با داده‌های خام اولیه	مقایسه و تطبیق مدل با داده‌های اولیه	تطبیق

۷- یافته‌های پژوهش (تحلیل داده‌ها)

کدگذاری داده‌های حاصل از مصاحبه بر اساس رویکرد نظریه داده‌بنیاد و طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی انجام شد. در گام اول و در حین کدگذاری باز با تحلیل سطر به سطر مصاحبه‌های ضبط شده، کدهای اولیه استخراج گردید، سپس در مرحله‌ی بعد از طریق فرآیند کدگذاری محوری مفاهیم و مقوله‌ها مشخص و به عامل‌ها نسبت داده شد. در نهایت با کدگذاری انتخابی و یکپارچه سازی موانع شناسایی شده، پالایش نظری و استخراج عوامل در قالب مدل توسعه یافته صورت گرفت. فرآیند کدگذاری سه مرحله ای پژوهش در ادامه آمده است.

۸- کدگذاری باز

برای شروع کدگذاری ابتدا فایل‌های صوتی ضبط شده به نگارش درآمد و مصاحبه‌ها چندین بار بررسی شدند. پس از ویرایش متون و حذف پاراگراف‌های غیر مرتبط، کدهای اولیه از متن همه مصاحبه‌ها به‌طور جداگانه شناسایی و استخراج گردید. در این مرحله ۱۵۰ کدباز بدون در نظر گرفتن تکرارها برای شرایط (موانع) علی، موانع زمینه‌ای، موانع راهبردی، موانع مداخله‌گر و پیامدها شناسایی شد که برخی از آن‌ها به عنوان نمونه در جدول شماره ۴ آمده است.

جدول ۴. نمونه‌ای از یافته‌های حاصل از کدگذاری باز داده‌ها

کد باز	داده (بخشی از مصاحبه‌های ضبط شده)
ایدئال‌گرایی	فضای هیجانی رویدادها و دوره‌های کارآفرینی باعث می‌شود افراد ایدئال فکر کنند، می‌گویند می‌خواهیم دنیا را متحول کنیم ولی وقتی با واقعیت بازار روبه‌رو می‌شوند ناامید می‌شوند
بلندپروازی افراطی	بلندپروازی بیش‌ازحد مانع موفقیت می‌شود
عدم انتقادپذیری	تیم و بنیان‌گذار انتقادپذیر نیستند، پذیرای کمک

جدول ۲. مشخصات جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان در

مصاحبه

مصاحبه شونده	پست / سمت	تعداد	استان محل فعالیت	جنسیت	تحصیلات
خبیره اجرایی	مدیر- کارآفرین	۱۰	کرمانشاه (۴ نفر) کردستان (۲ نفر) همدان (۲ نفر) ایلام (۲ نفر)	مرد (۹ نفر) زن (۱ نفر)	کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری
خبیره علمی	عضو هیئت علمی	۴	کرمانشاه (۱ نفر) کردستان (۱ نفر) همدان (۱ نفر) ایلام (۱ نفر)	مرد (۴ نفر)	دکتری

برای افزایش اعتبار و اعتمادپذیری پژوهش رویکردهای چندگانه به‌کار گرفته شد. به این ترتیب که جامعه آماری پژوهش خبرگان علمی و اجرایی در حوزه مورد مطالعه پژوهش بود، مشارکت‌کنندگان در پژوهش از طریق گزینش گلوله‌برفی انتخاب شدند، الگوی نهایی توسط مشارکت‌کنندگان در پژوهش و داوران بیرونی مورد تأیید قرار گرفت. در جدول ۳ نوع رویکرد و اقدام انجام شده جهت افزایش اعتبار و اعتمادپذیری پژوهش به تفکیک آمده است.

جدول ۳. رویکردهای اعتبار و اعتمادپذیری در پژوهش

رویکرد	روش	اقدام عملیاتی انجام شده در پژوهش
صرف زمان و دقت زیاد در حین پژوهش	درگیری در فضای پژوهش و محیط مورد بررسی	تناسب حوزه پژوهش و پژوهش‌گر، و دانش تجربی پژوهش‌گر
داوران بیرونی	ارجاع یافته‌ها و نتایج به ناظر بیرونی بی‌طرف	موانع شناسایی شده و الگوی استخراج شده در معرض داوری همکاران علمی (۲ نفر) و خبره اجرایی (۲ نفر) قرار گرفت.
گزینش گلوله‌برفی	انتخاب مصاحبه شونده بعدی با نظر مصاحبه شونده فعلی	درخواست از خبره فعلی برای معرفی خبره بعدی
رویکرد همه‌جانبه‌گرایی	کسب شواهد تقویت‌کننده از ماخذهای متفاوت	مصاحبه خبرگان علمی و اجرایی



تأثیر به‌کارگیری موانع راهبردی) مشخص شدند (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۹).

مقوله محوری: با توجه به اینکه هدف مطالعه شناسایی چالش‌ها و موانع موفقیت استارت‌آپ‌ها است و اساس فرآیند پژوهش، عدم موفقیت استارت‌آپ‌ها می‌باشد، پدیده محوری این مطالعه «عدم موفقیت استارت‌آپ‌ها» در نظر گرفته شده است.

موانع علی: این شرایط عواملی هستند که بر پدیده محوری به‌طور مستقیم تأثیر می‌گذارند. بر اساس تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه «ضعف زیرساخت‌ها» به‌عنوان موانع علی شناسایی شد که شامل زیرساخت‌های ضعیف انسانی و زیرساخت‌های ضعیف تکنولوژیکی می‌باشد. مفاهیم مرتبط با این مقوله برگرفته از تحلیل پاسخ مصاحبه شونده‌گان به سؤالات مرتبط با موانع علی در جدول ۵ آمده است.

جدول ۵. مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با موانع علی

مفهوم	مقوله	عامل
اهمیت ندادن به نیروی انسانی، عدم استفاده از مشاوران، عدم استفاده از نیروی متخصص، کمبود نیروی متخصص	ضعف زیرساخت انسانی	موانع (چالش) علی
عدم وجود بخش تحقیق و توسعه، شبکه‌سازی ضعیف، عدم وجود امکانات در غرب کشور، عدم استفاده از بسته‌های نرم‌افزاری در مدیریت ارتباط با مشتری، طراحی ضعیف وبسایت	ضعف زیرساخت تکنولوژیکی	

موانع زمینه‌ای: بر اساس تحلیل پاسخ مشارکت‌کنندگان در پژوهش ۵ مقوله شامل عوامل ضدانگیزی درونی، خلأ و شکاف سرمایه، بستر ضعیف فرهنگی، ضعیف رویدادها و ضعف در چشم‌انداز و رسالت به‌عنوان موانع بسترساز شناسایی گردید که در جدول شماره ۶ آمده است.

دیگران نیستند.	ما ملت عجولی هستیم و به تأخیر استراتژیک هم ایمان نداریم.
فکر افراد تک‌بعدی است. دیدشان بسته است. فقط روی یک موضوع تمرکز می‌کنند.	تفکر بسته و انجماد فکری
برای تقویت استارت‌آپ سرمایه اولیه لازم است. افرادی که می‌خواهند از صفر شروع کنند، شکست می‌خورند چون پول یک نهار ساده را هم ندارند.	نبود سرمایه اولیه
نداشتن چشم‌انداز و برنامه خاص برای رسیدن به هدف به‌شدت خطرناک است.	ضعف در چشم‌انداز
شناسایی نکردن مشتریان هدف، یکی از ارکان اصلی شکست هر کسب‌وکاری است.	ضعف در شناسایی مشتریان هدف
برنامه‌نویس‌های ماهری در غرب کشور پیدا نمی‌شود.	کمبود نیروی متخصص
متوجه نوع نیاز و خواسته مخاطب نیستند و محصول ضعیفی وارد بازار می‌کنند.	مغایرت محصول با نیاز مشتری
افراد اعتمادبه‌نفس زیادی دارند. فکر می‌کنند خبره هستند ولی اشتباه است، باید از نظرات دیگران هم استفاده کنند.	عدم مشورت با متخصصان
الگوهای آموزشی مناطق دیگر رو توی کار پیاده نمی‌کنند، چشم‌بسته به میدان جنگ می‌روند.	عدم استفاده از تجارب دیگران

۹- کدگذاری محوری

کدگذاری محوری، فرآیند مقایسه، ترکیب، ادغام و ایجاد ارتباط میان مفاهیم، مقوله‌ها و زیر مقوله است. در کدگذاری محوری داده‌هایی که در جریان کدگذاری باز، شناسایی شده است. بانظم جدید در کنار هم قرار می‌گیرند، به همین منظور مفاهیم و مقوله‌ها به عامل‌ها (مقوله اصلی) مرتبط گشته تا توصیف دقیق‌تری از پدیده‌ها شکل گیرد (زارع و دیگران، ۱۳۹۷). در این مرحله شش مقوله اصلی شامل؛ موانع علی (مقوله‌هایی مربوط به شرایطی که بر مقوله محوری تأثیر می‌گذارند)، موانع زمینه‌ای (شرایط خاصی که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند)، مقوله محوری (یک صورت ذهنی از پدیده‌ای که اساس فرآیند است)، موانع راهبری (کنش‌ها یا برهم‌کنش‌های خاصی که از پدیده محوری منتج می‌شود)، موانع مداخله‌گر (شرایط زمینه‌ای عمومی که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند) و پیامدها (خروجی‌های حاصل از



خاص و مرزی، قوانین و مقررات سنتی		
مشکلات سیاسی، اقتصادی و فرهنگی، بحران‌های طبیعی جوی، دور بودن از امکانات کشور	عوامل محیطی بازدارنده	
عدم اعتماد به شخص حقیقی، عدم اعتماد به خرید اینترنتی، فیلترینگ انتقادات، بی‌توجهی به نظرات کاربران	عدم اعتماد مشتریان	
مشارکت ندادن افراد کلیدی در کار، عدم مشورت با خیرگان، عدم رسمیت‌گرایی، ضعف بازنگری دوره‌ای استراتژی‌های، دانش تئوری ضعیف در طراحی مدل کسب‌وکار، عدم آگاهی از روش‌های حل مسأله، ضعف در مدیریت هزینه، ضعف در مدیریت ارتباطات، تلفیق روابط دوستی و کاری، عدم آگاهی از فنون مذاکره، نداشتن برنامه جایگزین	الگوی ضعیف مدیریتی	

موانع راهبردی: تعامل‌های راهبردی، کنش‌های بامنظور و عمدی هستند که برای حل یک مسأله صورت می‌گیرد و با نمود یافتن آن‌ها پدیده محوری با سرعت بیشتری ظاهر می‌شود. موانع راهبردی شناسایی‌شده در این پژوهش در جدول ۸ آمده است.

جدول ۸. مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با موانع راهبردی

مفهوم	مقوله	عامل
مغایرت محصول با نیاز، ایده‌های پیچیده، نیاز به فناوری پیچیده، تعصب بر ایده، عدم بررسی پیشینه ایده، ناپختگی ایده، سطح کیفی ضعیف محصول	ضعف در ارائه محصول بازار محور	
ضعف در خلق مزیت رقابتی، عدم استفاده از نوآوری، عدم وجود خلاقیت، عدم وجود نوآوری و نبوغ، متمایز نبودن پاسخ به نیاز محیط	عدم خلاقیت و نوآوری	موانع (چالش) راهبردی
عدم تناسب ایده و بازار هدف، ضعف در بازاریابی، عدم نیاز بازار به محصول جدید، زمان نامناسب ارائه محصول	عدم توجه به بازار هدف اولیه	
ضعف در تجاری‌سازی، عدم توجه به موقعیت مکانی، ثبت زودهنگام شرکت، تأکید زیاد بر بازه زمانی، عدم تطابق محصول با واقعیت موجود، توجه زیاد به کیفیت نمونه اولیه	طراحی نامناسب مدل کسب‌وکار	

جدول ۶. مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با موانع زمینه‌ای

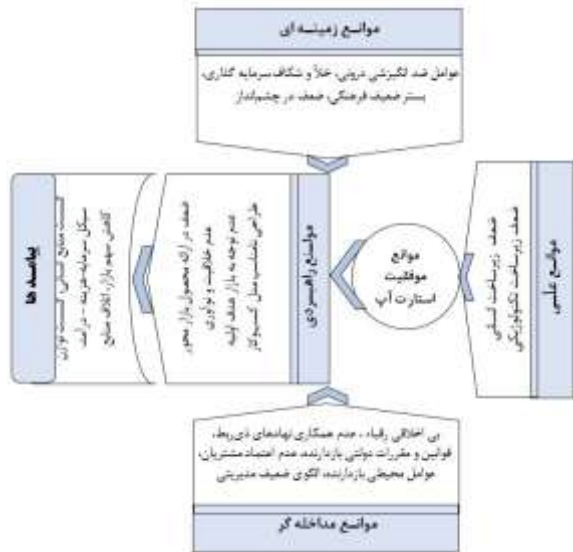
مفهوم	مقوله	عامل
نداشتن انگیزه، دید کوتاه‌مدت، انجماد فکری، خود رئیس‌پنداری، بلندپروازی، ایدئال‌گرایی، ضعف در تحمل ابهام، ضعف در انتقادپذیری، ضعف در برقراری ارتباط، پایین بودن آستانه صبر، هوش هیجانی پایین، عدم خودباوری، منعطف نبودن، اعتمادبه‌نفس کاذب	عوامل ضدانگیزشی درونی	موانع (چالش) زمینه‌ای
بی‌توجهی به راه‌های جذب سرمایه، نادیده گرفتن سرمایه‌گذاران، عدم ریسک‌پذیری سرمایه‌داران، نبود سرمایه اولیه، کمبود سرمایه‌گذار خطرپذیر	خلأ و شکاف سرمایه و سرمایه‌گذار	
قومیت‌گرایی افراطی و عدم اتحاد، فرهنگ بومی سنتی، خرده‌فرهنگ‌ها، وابستگی به خانواده	بستر ضعیف فرهنگی	
اهداف نامشخص، ضعف در چشم‌انداز، تمرکز بر فروش، ضعف در شناسایی مشتریان هدف، عدم توجه به بخش‌بندی مشتری و بازار هدف، عدم تحلیل بازار و مشتریان، بازاریابی انبوه، بی‌توجهی به تمرکز و تمایز	ضعف در چشم‌انداز	

موانع مداخله‌گر: شرایطی است که به‌صورت اقتضایی ظاهر شده، موجبات تأثیر مثبت یا منفی بر شرایط علی می‌شوند. این شرایط بیشتر ناشی از اوضاع و رویدادهای غیرمنتظره بوده و لازم است از طریق راهبرها، کنش و برهم کنش‌ها به آن پاسخ داده شود (جلیلیان، ۱۴۰۰). در این پژوهش بر اساس تحلیل پاسخ مصاحبه‌شوندگان ۶ مقوله به‌عنوان موانع مداخله‌گر شناسایی گردید که در جدول ۷ آمده است.

جدول ۷. مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با موانع مداخله‌گر

مفهوم	مقوله	عامل
رقبای قوی، کارشکنی رقبا، بروز شرایط رقابتی اقیانوس قرمز	بی‌اخلاقی رقبا	
سیستم دولتی و بروکراسی در ادارات، تصمیم‌گیری ساختارمند، عدم سرمایه‌گذاری بر کار تیمی، ناشناخته ماندن صاحبان ایده، پروسه طولانی اخذ مجوز، عدم همکاری دستگاه‌های اجرایی، عدم تعاملات درونی اکوسیستم کسب‌وکار	عدم همکاری نهادهای ذی‌ربط	موانع (چالش) مداخله‌گر
عدم وجود مشوق‌ها و بخشودگی‌های مالیاتی، تناقض بخشنامه‌های بیمه‌ای، مالیات بر ارزش‌افزوده، قوانین و مقررات اداره کار، تصدی‌گری دولت، محدودیت حاکم بر مناطق	قوانین و مقررات دولتی بازدارنده	

فرآیند کدگذاری انتخابی به صورت قضیه‌های علمی و در پنج قالب به صورت زیر تدوین گردید.



شکل ۱. الگوی مفهومی موانع موفقیت استارت‌آپ‌ها

قضیه ۱: "زیرساخت‌های ضعیف" شامل ضعف زیرساخت انسانی و ضعف زیرساخت تکنولوژیکی از جمله شرایط علی تأثیرگذار بر عدم موفقیت استارت‌آپ‌ها در حین فعالیت و حرکت به سمت اهداف از پیش تعیین شده است.

قضیه ۲: بی‌اخلاق رقبا، عدم همکاری نهادهای ذی‌ربط، قوانین و مقررات دولتی بازدارنده، عدم اعتماد مشتریان و در نهایت شرایط محیطی بازدارنده به‌عنوان عوامل مداخله‌گر در راستای عدم موفقیت استارت‌آپ‌ها عمل می‌کنند.

قضیه ۳: عوامل ضدانگیزشی درونی، خلأ و شکاف سرمایه‌گذاری، بستر ضعیف فرهنگی و ضعف در چشم‌انداز و رسالت، موجب فراهم شدن بستر عدم موفقیت و شکست استارت‌آپ‌ها خواهند شد.

قضیه ۴: عدم توجه به بازار هدف اولیه، عدم خلاقیت و نوآوری، ضعف در ارائه محصول بازار محور و طراحی نامناسب مدل کسب‌وکار، کنش‌های راهبردی خاصی هستند که بروز آن‌ها در قالب موانع راهبردی به عدم موفقیت استارت‌آپ‌ها منتج می‌شوند.

قضیه ۵: بی‌توجهی به موانع راهبردی که به‌شدت متأثر از موانع مداخله‌گر، زمینه‌ای و علی است باعث گسست منابع انسانی و توازن سیکل سرمایه‌گذاری - هزینه - درآمد،

پیامدها: پیامدها که به صورت خواسته یا ناخواسته هستند، از ترکیب و تلفیق مقوله‌های قبلی، بالأخص راهبردها به وجود می‌آیند. بر اساس تحلیل مصاحبه‌ی مشارکت‌کنندگان، پیامدهای حاصل از تعامل موانع علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر و بالأخص تأثیر موانع راهبردی بر عدم موفقیت استارت‌آپ‌های مورد مطالعه در جدول ۹ آمده است.

جدول ۹. مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با پیامدها

عامل	مقوله	مفهوم
پیامدها	گسست منابع انسانی	کارشکنی اعضای تیم، بی‌نظمی، ضعف در فرهنگ کار تیمی، عدم شناخت اعضا از یکدیگر، جزیره‌ای کار کردن، سرعت عمل پایین، عدم دسترسی پذیری، مسئولیت‌پذیر نبودن، ضعف در اثربخشی و کارایی، شخصی کردن مسائل در حیطه کاری
	گسست توازن سیکل سرمایه - هزینه - درآمد	تخصیص نامناسب منابع مالی، قیمت‌گذاری نامناسب، درآمدزایی ضعیف، محاسبه اشتباه قیمت تمام‌شده محصول
	کاهش سهم بازار	از دست دادن مشتریان، کاهش پورتفولیو، بی‌توجهی به درآمد و حاشیه سود
	اتلاف منابع	اتمام سرمایه اولیه، عدم صرفه‌جویی، افزایش هزینه

۱۰- کدگذاری انتخابی و ارائه مدل مفهومی

هدف در نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، تولید نظریه است نه توصیف صرف پدیده (رنجبر و همکاران، ۱۳۹۱). کدگذاری انتخابی «فرآیند یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌هاست» در این مرحله از کدگذاری، پژوهش‌گر، یک نظریه از روابط فی‌مابین مقوله‌های موجود به نگارش درمی‌آورد. فرآیند کدگذاری انتخابی بر اساس نتایج کدگذاری باز و محوری، مرحله اصلی نظریه پردازی است. به نظر کرسول (۲۰۰۵) یک نظریه پرداز داده‌بنیاد می‌تواند نظریه خود را به سه شیوه؛ به صورت نمودار، به شکل تشریحی و روایت یک داستان و یا در قالب مجموعه‌ای از قضایا ارائه کند (جلیلیان، ۱۴۰۰). در این پژوهش بر اساس الگوی نظام مند استراوس و کوربین مدل پارادایمی پژوهش در قالب شکل ۱ طراحی و در نهایت

اتلاف منابع و در نهایت کاهش شدید سهم بازار در استارت‌آپ‌ها می‌گردد.

۱۱- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش با به‌کارگیری روش نظریه داده‌بنیاد و بر اساس تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها موانع موفقیت استارت‌آپ‌ها شامل موانع علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردی و پیامدها موردبررسی قرار گرفت. در ادامه با توجه به موانع شناسایی شده و تشریح یافته‌های پژوهش، پیشنهادهایی ارائه می‌شود.

تحلیل یافته‌ها و پیشنهاد در راستای موانع علی: این مقوله (مانع) به‌طور مستقیم بر پدیده محوری یعنی میزان موفقیت استارت‌آپ تأثیرگذار است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد ضعف زیرساخت تکنولوژیکی و انسانی از جمله موانع موفقیت استارت‌آپ‌های مورد مطالعه هستند؛ در این راستا پیشنهاد می‌شود به‌منظور برطرف نمودن موانع موفقیت استارت‌آپ‌ها، زیرساخت‌های انسانی مورد بازنگری مستمر قرار گیرد و با تقاضاهای محیطی همسوسازی و ارتقاء داده شود. در این زمینه لازم است کمبود نیروی انسانی متخصص و آموزش به‌روزرسانی دانش نیروی انسانی فعال در استارت‌آپ از طریق نیازسنجی آموزشی و پایش خواسته‌های محیط صورت گیرد. از طرفی بر اساس گفته‌های مصاحبه‌شوندگان استفاده از مشاوران متخصص برون‌سازمانی اهمیت بسیار بالایی دارد و بایستی به‌عنوان یک استراتژی محوری استفاده شود، در این راستا با توجه به اینکه در برخی از دانشگاه‌ها واحدهای فناور مستقر و راه‌اندازی شده است (دانشگاه رازی کرمانشاه و بوعلی همدان)، می‌توان به‌عنوان واحد پشتیبانی در استارت‌آپ‌ها مورد استفاده قرار گیرند. در بخش زیرساخت‌های تکنولوژیکی نیز لازم است بخش تحقیق و توسعه تقویت گردد. در این راستا یکی از مصاحبه‌شوندگان علمی اذعان داشته است که: «بخش تحقیق و توسعه قلب تپنده شرکت‌ها است و اگر قرار باشد یک شرکت قوی و پایدار باشد بایستی این بخش را محور اصلی خود قرار دهد». توسعه زیرساخت و تجهیزات فناورانه مانند شبکه‌سازی، بسته‌های نرم‌افزاری تخصصی، وبسایت‌های پشتیبانی‌کننده و امکانات آموزشی نیروی

انسانی از جمله شرایطی دیگری است که از امکان شکست استارت‌آپ‌ها می‌کاهد و باعث موفقیت آن‌ها در طی مسیر دستیابی به هدف از پیش تعیین شده می‌شود. یافته‌های این بخش از پژوهش با نتایج مطالعه توماس و پراسیتو (۲۰۲۲) که اذعان داشته‌اند جذب فناوری، سرمایه انسانی و رقابت، سه عامل تعیین‌کننده اصلی برای ایجاد استارت‌آپ‌های پایدار به شمار می‌آیند، همسو است (توماس و پراسیتو^۱، ۲۰۲۲).

تحلیل یافته‌ها و پیشنهاد در راستای موانع مداخله‌گر: بر اساس یافته‌های پژوهش، موانع مداخله‌گر که بر راهبردها اثر گذاشته و باعث پیشبرد و یا بازداشتن راهبردها در دستیابی به اهداف استارت‌آپ‌ها می‌شوند، عبارت‌اند از: عدم همکاری نهادهای ذی‌ربط، بی‌اخلاقی رقبا، قوانین و مقررات دولتی بازدارنده، عوامل محیطی بازدارنده، عدم اعتماد مشتریان و الگوی ضعیف مدیریتی. در این راستا به تصمیم‌گیرندگان بخش دولتی پیشنهاد می‌گردد قوانین و مقررات پشتیبانی‌کننده به‌خصوص در مورد بخشنامه‌های مالیاتی وضع نمایند. همچنین بوروکراسی اداری و رسمیت‌گرایی را به حداقل برسانند. به مدیران استارت‌آپ‌ها نیز پیشنهاد می‌گردد فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی را ارزیابی نموده و اهداف و فعالیت خود را بر اساس آن تنظیم کنند و بکوشند از سبک مدیریت مشارکتی استفاده نمایند، موانع ارتباطات را برطرف نموده و سعی در گسترش ارتباطات مؤثر در درون و بیرون سازمان نمایند و تیم‌کاری و برنامه جایگزین برای مواقعی که ضرورت ایجاد می‌کند، داشته باشند. همچنین با توجه به اهمیت حیاتی اعتماد مشتریان، تمهیدات لازم از جمله مشوق‌های مالی، اختصاص بخش از سود دوره‌ای به مشتریان پایدار در قالب کالا یا خدمات رایگان برای جلب اعتماد پایدار آنان به‌کار گیرند. یافته‌های این بخش از پژوهش با نتایج سایر پژوهش‌ها (سنتوبلی، سرچیونه، واسپوسیتو^۲، ۲۰۱۷؛ جونیور^۳ و دیگران، ۲۰۲۲؛ توماس و پراسیتو، ۲۰۲۲؛ آنگ^۴ و سفیان، ۲۰۲۲؛ آمینو و مارکی، ۲۰۲۱) همسو است.

1. Thomas & Prasetyo
2. Centobelli, Cerchione & Esposito
3. Junior
4. Ang



تحلیل یافته‌ها و پیشنهاد در راستای موانع راهبردی: بر اساس نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها، موانع راهبردی، کنش‌های خاصی هستند که از پدیده محوری منتج می‌گردند. در پژوهش حاضر ضعف در ارائه محصول، عدم خلاقیت و نوآوری، عدم توجه به بازار هدف اولیه و طراحی نامناسب مدل کسب‌وکار به‌عنوان موانع راهبردی موفقیت استارت‌آپ‌ها شناسایی گردید. عدم تناسب تقاضای بازار و محصول تولیدی و تأکید و تعصب شدید بر ایده‌های اولیه، موجب ارائه محصولات بی‌بازار می‌شود که از سوی مشتری اقبال چندانی برای آن وجود نداشته باشد. در این راستا پیشنهاد می‌گردد با تأکید بر توانمندی‌های شرکت، قبل از تولید محصول، به‌طور مستمر نیازسنجی در بازار انجام شود و محصولات باکیفیت بالا و متناسب با نیاز بازار عرضه گردد. از طرفی شرکت‌های نوپا بایستی با به‌کارگیری تجربه هم‌تایان و بازاری‌شناسی، مدل مناسب با کسب و کار خود را طراحی نمایند تا از این طریق تجاری‌سازی محصول و خدمات تولید شده تسهیل گردد و زمینه ادامه حیات آن‌ها را فراهم سازد. برخی از پژوهش‌های خارجی (آمینویا و مارکی، ۲۰۲۱؛ اسکاوینسکا و زالوسکی، ۲۰۲۱؛ آلدیانو و دیگران، ۲۰۲۱؛ دیاز و گیدومال، ۲۰۲۱) و پژوهش‌های داخلی (اجاقی و یزدانی، ۲۱۹) با تأکید بر عواملی مانند نیازسنجی، بازاری‌شناسی و پایش مستمر نیاز محیط با یافته‌های این بخش همسو است.

تحلیل یافته‌ها و پیشنهاد در راستای پیامدهای ناشی از موانع موفقیت استارت‌آپ‌ها: در مدل حاصل از استراتژی نظریه داده‌بنیاد، پیامد، حاصل تأثیر، تعامل و تلفیق مقوله‌های قبلی به‌ویژه راهبردها است. در پژوهش حاضر گسست منابع انسانی، گسست سیکل توازن درآمد-هزینه-سرمایه‌گذاری، اتلاف منابع و در نهایت کاهش شدید سهم بازار استارت‌آپ به‌عنوان پیامدهای حاصل از وجود موانع (علی، مدخله‌گر، زمینه‌ای و راهبردی) در زمان شکل‌گیری و فعالیت استارت‌آپ‌ها شناسایی گردید. مصاحبه شونده‌گان به پیامدهای جزئی‌تر از جمله: ضعف در کارایی و اثربخشی، سرعت عمل پایین نسبت به پیش‌بینی‌های اولیه، جزیره‌ای کار کردن، درآمدزایی ضعیف و از دست دادن مشتریان نیز اشاره داشتند. یافته‌های این بخش از پژوهش نیز با ادبیات نظری هم‌خوانی دارد و از طرفی به‌صورت آشکار هم‌اندیشمندان حوزه کسب‌وکار نیز انتظار دارند در

تحلیل یافته‌ها و پیشنهاد در راستای موانع زمینه‌ای: بر اساس نتایج پژوهش، موانع زمینه‌ای که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند عبارت‌اند از: ضعف در چشم‌انداز و رسالت، عوامل ضدانگیزشی درونی، خلأ و شکاف سرمایه‌گذاری و بستر ضعیف فرهنگی. در این زمینه پیشنهاد می‌گردد چشم‌انداز و رسالت استارت‌آپ‌ها و گام‌های اجرایی برای تحقق آن، به‌طور واضح تبیین و اعلام گردد. سازمان‌های خط‌مشی‌گذار، برای جذب سرمایه کافی از طریق مشوق‌های مالی و مالیاتی، راه‌حل‌های عملی شناسایی و اجرا نمایند و همچنین در مورد هزینه نمودن درست منابع مالی و سرمایه‌های جذب شده در راستای تامین منافع سرمایه‌گذاران برنامه‌ریزی علمی و دقیق انجام و اطلاع‌رسانی گردد. ویژگی‌هایی مانند فرهنگ بومی، دسترسی به منابع و وجود امکانات در هر منطقه جغرافیایی شرایط متفاوتی نسبت به سایر مناطق برای استارت‌آپ‌ها ایجاد می‌کند. شناخت خرده‌فرهنگ‌ها در محیط فعالیت شرکت‌ها عامل اساسی در تولید کالا و ارائه خدمات متناسب با این نوع خرده‌فرهنگ محسوب می‌شود. با توجه به وجود فرهنگ بومی سنتی در مناطق مختلف جغرافیایی، مطالعه و شناخت خرده‌فرهنگ‌ها که زمینه شناخت ذائقه و خواست مشتریان را فراهم می‌کند بایستی یک استراتژی راهبردی شرکت محسوب شود و با به‌کارگیری افراد متخصص بومی این مهم را پوشش دهد و از این افراد برای توجیه سایر اعضای شرکت استفاده گردد و از این طریق امکان بهره‌گیری از شرایط خاص فرهنگی هر منطقه برنامه‌ریزی شود. نتایج مطالعه انگ و همکاران (۲۰۲۲) نشان داد استارت‌آپ‌هایی که در مناطق جغرافیایی و بخش‌های خاص اقتصادی (به‌عنوان مثال، مناطق و بخش‌هایی با تعداد سرمایه‌گذاران بیشتر) و فرهنگ خاص فعالیت می‌کنند، معمولاً احتمال موفقیت پیش‌بینی‌شده بالاتری دارند (آنگ و سققیان). نتایج مطالعه کریشنامورتی و همکاران (۲۰۲۱) نشان داد که نیاز به نیل به موفقیت، نیاز به داشتن قدرت، تقاضا برای محصول و تحمل ریسک، تأثیر قابل‌توجهی بر موفقیت استارت‌آپ‌ها دارد، با نتایج پژوهش حاضر همسو است (البورینی^۱ و دیگران، ۲۰۲۰؛ کریشنامورتی. وتریول و راجینی^۲).

1. Albourini
2. Krishnamoorthy, Vetrivel & Rajini

پیامدهای حاصل از تأثیر این موانع در استارت‌آپ‌ها است. نقش بستر فرهنگی در عدم موفقیت استارت‌آپ‌ها از یافته‌های جدید این پژوهش است. فرهنگ بومی سنتی، خرده‌فرهنگ‌ها، وابستگی به خانواده و قومیت‌گرایی افراطی از جمله موارد فرهنگی تأثیرگذار بر عدم موفقیت استارت‌آپ‌ها در غرب کشور می‌باشد که در این پژوهش در قالب یافته‌های جانبی از تحلیل داده‌های مصاحبه شونده‌گان حاصل شده است.

این پژوهش در استان‌های غربی کشور اجرا شده است با توجه به تأثیر موقعیت‌های متفاوت جغرافیایی در موفقیت یا عدم موفقیت استارت‌آپ‌ها پیشنهاد می‌گردد در سایر مناطق کشور پژوهش‌های مشابهی اجرا شود. همچنین پیشنهاد می‌گردد عوامل و ابعاد کیفی شناسایی شده در این پژوهش از طریق پژوهش‌های کمی مورد بررسی قرار گیرند.

صورت وجود موانع راهبردی مانند یافته‌های این پژوهش حتی نتایج و پیامدهای شدیدتری در انتظار استارت‌آپ‌ها خواهد بود و موجب می‌شود که چرخه حیات آن‌ها بسیار کوتاه‌تر از حد انتظار مالک یا مدیر استارت‌آپ باشد و مرگ زودهنگام استارت‌آپ رخ دهد.

حاصل این پژوهش شناسایی چالش‌ها و موانع موفقیت استارت‌آپ‌ها در قالب یک الگوی مفهومی بر اساس استراتژی نظریه داده‌بنیاد در غرب کشور است. تاکنون پژوهش‌های متعددی در زمینه موفقیت و عدم موفقیت استارت‌آپ‌ها در داخل و خارج کشور صورت گرفته است. اما الگوی جامعی که شامل ابعاد مختلف عدم موفقیت استارت‌آپ‌ها باشد طراحی نشده است. مدل مستخرج از این مطالعه دربرگیرنده موانع علی، موانع زمینه‌ای، موانع مداخله‌گر، موانع راهبردی و در نهایت

منابع

۷. زارع، رضا. فتحی‌زاده، علیرضا. بهمنی، اکبر. (۱۳۹۷). خوشاوندسالاری سازمانی در نهادهای دولتی؛ مفهوم‌پردازی، عوامل مؤثر و پیشامدها. *مطالعات رفتار سازمانی*، ۷(۱)، ۳۱-۵۶.

۸. سهیلی، کیومرث. نفیسی مقدم، مریم (۱۴۰۲). بررسی عوامل مؤثر بر نرخ موفقیت استارت‌آپ‌های پذیرفته شده در مراکز رشد و پارک‌های علم و فناوری: مطالعه موردی استان کرمانشاه، نشریه پیشرفت و توسعه استان کرمانشاه، ۲(۷)، ۲۸-۵۱.

۹. نادری، نادر. یوسفی، زهرا. رضایی، بیژن. (۱۳۹۵). پدیدارشناسی موانع ایجاد و راه‌اندازی استارت‌آپ‌های کشاورزی، *راهبردهای کارآفرینی در کشاورزی*، ۳(۵)، ۳۵-۴۶.

۱۰. ندافی، راضیه. احمدوند، مصطفی. (۱۳۹۶). شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های توسعه‌ی کسب و کارهای نوپا (استارت‌آپ‌ها) با استفاده از روش‌شناسی کیو. توسعه کارآفرینی، ۱۰(۳)، ۵۱۷-۵۳۴.

11. Abbas, S. M. & Liu, Z. (2021). Orchestrating frugal eco-innovation: the plethora of challenges and diagnostics in lean startups of emerging economies,

۱. تاری، غفار. پرلحم، حمیدرضا. (۱۳۹۹). مدل ساختاری عوامل مؤثر بر بقاء و رشد استارت‌آپ‌ها در ایران. *پژوهش‌نامه مدیریت اجرایی*، ۱۲(۲۳)، ۳۱۵-۳۴۱.

۲. جلیلیان، حمیدرضا. (۱۴۰۰). تدوین مدل مفهومی مدیریت خوب در شرکت‌های تولیدی بازگانی. پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۲۵(۴)، ۱۳۵-۱۵۷.

۳. خلیقی سیگارودی، عطا. (۱۳۹۸). تحلیل فضایی استارت‌آپی ایران، *الکام/استارز*، ایران، تهران.

۴. دانایی‌فرد، حسن. (۱۳۸۹). استراتژی‌های نظریه‌پردازی (ویرایش اول). تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی (سمت).

۵. دانایی‌فرد، حسن. امامی، سید مجتبی. (۱۳۸۶). استراتژی‌های پژوهش کیفی: تأملی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، *اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)*، ۱(۲)، ۶۹-۹۷.

۶. رنجبر، هادی. حق‌دوست، علی‌اکبر. صلصالی، مهوش. علیرضا. سلیمانی، محمدعلی. بهرامی، نسیم. (۱۳۹۱). نمونه‌گیری در پژوهش‌های کیفی: راهنمایی برای شروع، *مجله دانشگاه علوم پزشکی ارتش جمهوری اسلامی ایران*، ۳(۱۰)، ۲۳۸-۲۵۰.



<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/756d9260-ee54-11ea-991b-01aa75ed71a1/language-en>.

21. Cubukcu, C. Gulsecen, S. & Tayali, S. (2017). Risk Management in Startups: How Using Lean Principles Helps Startups Manage Their Risks More Efficiently, *Proceedings of ICENTE*, 146-150.

22. Diaz-Santamaria, C. & Bulchand-Gidumal, J. (2021). Econometric Estimation of the Factors that Influence Startup Success. *Sustainability*, 13(4), 2242.

23. Frare, A. B. and Beuren, I. M. (2021), Job autonomy, unscripted agility and ambidextrous innovation: analysis of Brazilian startups in times of the Covid-19 pandemic, *Revista de Gestao*, 28 (3), 263-278.

24. Garg, M. & Gupta, S. (2021). Startups and the Growing Entrepreneurial Ecosystem, *Journal of Intellectual Property Rights*, 26, 31-38.

25. Gerhardt, V. Santos, J. D. Rubin, E. Neuenfeldt, A. & Mairesse Siluk, J. C. (2021). Stakeholders' Perception to Characterize the Start-ups Success, *Journal of technology management & innovation*, 16(1), 38-50.

26. Gidron, B. Israel-Cohen, Y. Bar, K. Silberstein, D. Lustig, M. & Kandel, D. (2021). Impact Tech Startups: A Conceptual Framework, Machine-Learning-Based Methodology and Future Research Directions, *Sustainability*, 13(18), 10048.

27. Gupta, V. & Rubalcaba, L. (2021). Competency-Industry Relatedness (C-IR) Framework for Sustained Business Growth in Startups during and Beyond Pandemic: Myths and Lessons from Publicly Funded Innovative Startups. *Sustainability*, 13(9), 4632.

28. Harlin, U. & Berglund, M. (2021). Designing for sustainable work during

Innovation & Management Review, Emerald Publishing Limited 2515-8961.

12. Al Sahaf, M. & Al Tahoo, L. (2021). Examining the key success factors for startups in the Kingdom of Bahrain, *International Journal of Business Ethics and Governance*, 4(2): 9-49.

13. Albourini, F. Ahmad, A. Abuhashesh, M. & Nusairat, N. (2020). The effect of networking behaviors on the success of entrepreneurial startups. *Management Science Letters*, 10(11), 2521-2532.

14. Aldianto, L. Anggadwita, G. Permatasari, A. Mirzanti, I. R. & Williamson, I. O. (2021). Toward a Business Resilience Framework for Startups. *Sustainability*, 13(6), 3132.

15. Aminova, M. & Marchi, E. (2021). The role of innovation on start-up failure vs. its success. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 4(1) 41-72.

16. Ang YQ, Chia A, Saghafian S. 2022. Using Machine Learning to Demystify Startups' Funding, Post-Money Valuation, and Success. In *Innovative Technology at the Interface of Finance and Operations 11*: 271-296. Available at: <https://ssrn.com/abstract=3681682>.

17. Barbulescu, O. Tecau, A. S. Munteanu, D. & Constantin, C. P. (2021). Innovation of Startups, the Key to Unlocking Post-Crisis Sustainable Growth in Romanian Entrepreneurial Ecosystem. *Sustainability*, 13(2), 671.

18. Bednar, R. & Tariskova, N (2017), Indicator of Startup Failure, Year (II), Issue 5, 238-240.

19. Centobelli, P. Cerchione, R. & Esposito, E. (2017). Knowledge management in startups: Systematic literature review and future research agenda. *Sustainability*, 9(3), 361.

20. Commission. (2016). New Definition of small and medium-sized enterprises: User Manual and Model Statement. *Online*:



- D. (2021), Startups versus incumbents in 'green industry transformations: A comparative study of business model archetypes in the electrical power sector, *Industrial Marketing Management*, 96, 35-49.
36. Petru, N. Pavlak, M. & Polak, J. (2019). Factors impacting startup sustainability in the Czech Republic, *Innovative Marketing*, 15(3), 1-15.
37. Pope, E. K. (2020), Startup vs Small Business: What's the Real Difference? Available at: <https://www.fundera.com/blog/startup-vs-small-business>.
38. Sadma, O. (2021). The Role of Environmental-Based "Green Startup" in Reducing Waste Problem and its Implication to Environmental Resilience, *Research Horizon*, 1(3), 106-114.
39. Santisteban, J. Mauricio, D. & Cachay, O. (2021), Critical success factors for technology-based startups, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 42(4), 397-421.
40. Skawinska, E. & Zalewski, R. I. (2020), Success factors of startups in the EU-A comparative study, *Sustainability*, 12(19), 8200.
41. Spender, J. C. Corvello, V. Grimaldi, M. & Rippa, P. (2017), "Startups and Open Innovation: A Review of the Literature, *European Journal of Innovation Management*, 20, 4-30.
42. Thomas, P. & Prasetyo, P. E. (2022), Technology Absorption Capability Key Determinants of Sustainable Global Entrepreneurship Start-ups. *International Journal of Entrepreneurship*, 26(1).
- industrial startups the case of a high-growth entrepreneurial firm, *Small Business Economics*, 57(2), 807-819.
29. Junior, J. R. S. do Amaral Adorno, O. de Lourdes Marinho, B. & Savoia, J. R. F. (2020). Successful startups: do their entrepreneurs share a common characteristic? *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 14(3): 3-18.
30. Kim, B. Kim, H. & Jeon, Y. (2018), Critical success factors of a design startup business. *Sustainability*, 10(9), 2981.
31. Kim, H. Jo, Y. & Lee, D. (2021). R&D, Marketing, Strategic Planning, or Human Resources? Which CEO Career Is Most Helpful for the Economic Sustainability of ICT Startups in South Korea? *Sustainability*, 13(5), 2729.
32. Krishnamoorthy, V. Vetrivel, S. C. & Rajini, J. (2021, November), Entrepreneurial motivation in the establishment of food processing startups in Erode district, Tamil Nadu. In *AIP Conference Proceedings*, 2387(1), 140020.
33. Mikle, L. (2020), Startups and reasons for their failure, Current Problems of the Corporate Sector, *SHS Web of Conferences* 83, 01046. Available at: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2020/11/shsconf_appsconf2020_01046.pdf.
34. Ojaghi, H. Mohammadi, M. & Yazdani, H. R. (2019), A synthesized framework for the formation of startups' innovation ecosystem: A systematic literature review, *Journal of Science and Technology Policy Management*, 10 (5), 1063-1097.
35. Palmie, M. Boehm, J. Friedrich, J. Parida, V. Wincent, J. Kahlert, J. Sjodin,



