

## واکاوی عوامل مؤثر بر موفقیت استارت‌آپ‌ها با استفاده از رویکرد فراترکیب

مریم درویشی<sup>°°</sup>  
دانشگاه آزاد اسلامی، امیدیه، ایران  
maryam.darvishi@iau.ac.ir

پروانه elasوند بختیارپور<sup>°</sup>  
دانشگاه آزاد اسلامی، امیدیه، ایران  
p.bakhtiarpour99@gmail.com

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۲۰

تاریخ اصلاحات: ۱۴۰۲/۰۲/۲۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۸/۱۰

### چکیده

استارت‌آپ یک کسب‌وکار نوپا است که راه‌حلی نوین را برای یک مسأله ارائه می‌کند؛ کسب و کارهای نوپا بخش جدایی‌ناپذیر فرایند تحول و دگرگونی در بازار رو به گسترش دنیای امروز هستند. درحالی‌که تضمینی برای موفقیت این کسب‌وکار از طریق راه‌حل ارائه‌شده وجود ندارد. بسیاری استارت‌آپ را فرهنگ نوینی برای اندیشه‌های نو و خلاقیت بر فراز ایده‌های موجود می‌دانند که هدف از آن برطرف کردن مشکلات موجود در نقاط کلیدی است. هدف از انجام این پژوهش فراهم‌آوردن یک مدل اطلاعاتی جامع، فراگیر و تلفیقی، از عوامل موفقیت استارت‌آپ‌ها است. بدین منظور با به‌کارگیری رویکرد فراترکیب در این پژوهش، به تجزیه و تحلیل نتایج و یافته‌های محققان قبلی پرداخته و با بررسی‌های جامع صورت گرفته پیرامون عوامل موفقیت استارت‌آپ‌ها در پایگاه‌های علمی معتبر داخلی و خارجی، تعداد ۵۲ مقاله در این خصوص شناسایی شدند. نتیجه پژوهش، عوامل موفقیت استارت‌آپ‌ها در ۶ مقوله اصلی و ۱۷ مؤلفه طبقه‌بندی شدند. مقوله‌های اصلی عبارتند از: راهبرد و سیاست‌گذاری (مدیریت مدل بوم کسب و کار، هدف‌گذاری‌ها و برنامه‌ها، چشم‌انداز و راهبردها)، نوآوری و کارآفرینی (اکوسیستم نوآوری و کارآفرینی، ظرفیت پویای کارآفرینانه، فرهنگ نوآوری و کارآفرینی)، مدیریت خدمات و محصولات (بازاریابی و فروش، رضایت مشتری، کیفیت و کمیت تولیدات، نحوه تولید)، منابع (منابع مالی، منابع انسانی)، فناوری و دانش (مدیریت دانش، زیرساخت‌های فناورانه) و زیرساخت‌های فناورانه (نقش دولت و نهادهای مربوطه، نقش نهادهای مالی و سرمایه‌گذاری، محیط بین‌المللی). بوده که هرکدام از ابعاد نیز با مؤلفه‌های شناسایی‌شده تشریح گردیدند.

### واژگان کلیدی

موفقیت استارت‌آپ‌ها؛ کسب و کار نوپا؛ شرکت‌های دانش‌بنیان؛ فراترکیب.

خوشه‌های شبکه‌های تجاری شناخته‌شده از فناوری‌های پیشرفته هستند. امروزه هزاران مرکز از این دست در دنیا وجود دارد که در زمینه‌های متعدد فناوری فعال هستند. نرخ توسعه آن‌ها ارتباط نزدیکی با پیشرفت فناوری اطلاعات و ارتباطات<sup>۱</sup>، اینترنت (به‌عنوان مثال، G5)، تجارت بین‌المللی حقوق مالکیت معنوی، و انقلاب صنعتی دارد. استارت‌آپ‌ها همچنین باعث افزایش رشد اقتصادی و اجتماعی ایالت‌ها به‌ویژه پس از یک بحران اقتصادی [۱۷]، زیست‌محیطی یا همه‌گیر COVID-۱۹ می‌شوند [۱۶]. استارت‌آپ یک شکل کسب و کار نسبتاً جدید و جذاب است که در زمینه اقتصادی و صنعتی گسترده‌تر مورد بررسی قرار می‌گیرد با این حال، تنها حجم کمی از دانش در مورد ساختار داخلی آن وجود دارد. موفقیت آن در دنیای تجارت قابل چشم‌پوشی نیست، بنابراین درک ماهیت کار آن مهم است. هنگام تأسیس یک استارت‌آپ، بنیان‌گذاران چندین سؤال کلیدی را مطرح می‌کنند: مشتری چه کسی خواهد بود؟ مشتری به چه چیزی نیاز

### ۱- مقدمه

استارت‌آپ یک شرکت نوپا بسیار کوچک است که انتظار می‌رود نیازی جدید، محصولی جذاب و غیرمعمول، مدل کسب‌وکار مقیاس‌پذیر و رشد سریع و قابل توجهی را کشف یا ایجاد کند. مشاغل جدید ایجاد می‌کنند، راه‌حل‌هایی برای مشکلات فعلی در اقتصاد، فناوری، محیط‌زیست، ارتباطات، اوقات فراغت و سرگرمی به ارمغان می‌آورد [۱۵]. منشأ استارت‌آپ‌ها را می‌توان به دهه ۱۹۷۰ جستجو کرد. این زمانی است که در کشورهای توسعه‌یافته شرکت‌های کوچک، چابک و بسیار نوآوری شروع به ظهور کردند و انقلابی در بازار سنتی کالاها و خدمات و مدیریت سازمان‌ها ایجاد کردند. در آن زمان، اصطلاح «استارت‌آپ» به چند شرکت کوچک نوظهور با فناوری پیشرفته اشاره داشت که عمدتاً در زمینه الکترونیک و فناوری‌های رایانه‌ای فعال بودند. تا به حال این شرکت‌ها تئوری‌هایی را در مورد توسعه شرکت و جامعه را به چالش کشیدند [۱۶]. شرکت‌های استارت‌آپ همچنین اولین حلقه زنجیره‌ای بسیار تخصصی در توسعه

1. Information and Communication Technologies (ICT)

\* گروه مدیریت بازرگانی، واحد امیدیه، دانشگاه آزاد اسلامی، امیدیه، ایران

\*\* نویسنده مسئول - استادیار گروه مدیریت بازرگانی، واحد امیدیه، دانشگاه آزاد

اسلامی، امیدیه، ایران

دارد؟ چه فناوری مبنای ایجاد کسب و کار خواهد بود؟ چگونه یک شرکت را ایجاد و توسعه دهیم؟ منابع مالی را چگونه به دست آوریم؟ منبع درآمد چه خواهد بود؟ پاسخ به این سؤالات به معنای ساختن یک مدل کسب و کار است. این شامل بلوک‌هایی است که با هم عملکرد تجاری را ایجاد می‌کنند، فروش ایجاد می‌کنند و سود می‌کنند. ایجاد یک مدل کسب و کار کارآمد برای یک استارت‌آپ بسیار مهم است زیرا به یک شرکت عادی تبدیل می‌شود و می‌تواند به نفع مشتریان و سرمایه‌گذاران باشد. دانش عمیق و دقیق از ساختار مدل کسب و کار نوپا، از جمله ایجاد یک ایده کسب و کار و توسعه آن، درک بهتری از شرایط و فرایندهای عملکرد آن و تحقق هدف تجاری آن را ممکن می‌سازد [۱۸]. اهمیت و ضرورت این پژوهش در شناسایی و معرفی عوامل موفقیت شرکت‌های استارت‌آپی به منظور ارایه راه‌حل‌های عملی و قابل اجرا برای صاحبان ایده است به نحوی که ایشان با بکارگیری توصیه حاصل از اجرای پژوهش بتوانند درصد ریسک عدم موفقیت خود را به میزان قابل توجهی کاهش داده و با عبور از فاز راه‌اندازی یک واحد کسب و کار و تجاری‌سازی خروجی‌های ایده خود از حالت استارت‌آپ خارج شده و سازمان خود را به یک بنگاه اقتصادی سودآور تبدیل کرده و ضمن بهره‌وری از منافع حاصله برای صاحبان ایده و سرمایه‌گذاران جذب‌شده، سبب دستیابی به اهداف آرمانی از قبیل افزایش سطح اشتغال، افزایش مهارت و توانایی‌های افراد جامعه، ارتقای هوش نظری و اجتماعی افراد، بالا رفتن سطح زندگی احاد جامعه و ... گردند. علی‌رغم پژوهش‌هایی که تاکنون در زمینه موفقیت استارت‌آپ‌ها و کسب و کارهای نوپا تحقق یافته لیکن به صورت تجمعی و به روش فراترکیب سابقه فعالیت پژوهشی مشاهده نگردیده است. در این پژوهش برای اولین بار در سطح کشور به واکاوی عوامل مؤثر بر موفقیت استارت‌آپ‌ها به روش فراترکیب می‌پردازیم. مسأله تحقیق حاضر واکاوی علل و عوامل مؤثر در موفقیت شرکت‌های استارت‌آپی به صورت تجمعی و براساس نتایج تحقیق‌های انجام‌شده قبلی و مقایسه آن‌ها با استفاده از روش فراترکیب است به طوری که بتوان تحلیل جامع‌تری در خصوص عوامل مذکور ارائه نمود و براساس آن بتوان راهنمایی‌های لازم را برای گروه‌های مختلف مرتبط با موضوع مانند: صاحبان ایده برای برخورد آگاهانه با موضوع و پیش‌بینی برای رفع موانع احتمالی آتی، متولیان دولتی برای ایجاد امکانات و زیرساخت‌های موردنیاز ارائه نمود تا بتوان موانع و مشکلات را به بهترین شیوه و در اسرع وقت برطرف کرد. بنابراین سؤال اصلی این است عوامل مؤثر در موفقیت استارت‌آپ‌ها کدامند؟

## ۲- پیشینه پژوهش

پهله و همکاران [۱] به بررسی مدل‌های ارزشیابی شرکت‌های استارت‌آپی و شناسایی ابعاد، معیارها و شاخص‌های ارزشیابی برای شرکت‌های استارت‌آپی در مرحله ایده در ایران پرداختند. نتایج نشان داد که اگر بخواهند شرکت‌های استارت‌آپی را به دو دسته کلی (۱- شرکت‌های

استارت‌آپی در مرحله ایده در ایران پرداختند. نتایج نشان داد که اگر بخواهند شرکت‌های استارت‌آپی را به دو دسته کلی (۱- شرکت‌های

شناسایی ویژگی‌های استخراج‌شده و تحلیل شبکه‌ای متناسب با آن، با استفاده از روش کمی آنتروپی شانون، به تعیین ضریب اثر این ویژگی‌ها پرداخته شده است که نتایج نشان می‌دهد ۱۴ ویژگی مهم‌تر این شرکت‌ها به ترتیب عبارتند از: منابع انسانی شایسته، مدیریت توانمند، توانمندی‌های پروژه‌ای و سازماندهی، راهبرد مناسب کسب‌وکار، مدیریت بهینه منابع مالی، توانمندی‌های فنی و تولید، توانمندی‌های بازاریابی و فروش، راهبرد مناسب فناوری، دریافت به موقع مشوق‌های حمایتی دولت، دریافت کمک‌های هدفمند از نهادهای حمایتی، شبکه‌سازی مناسب، استفاده مناسب از زیرساخت‌ها، توجه شایسته به محیط سازمانی و فعالیت‌های متمرکز گودرزی و همکاران [۱۱] در بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت شتاب‌دهنده‌های حوزه زیست فناوری بیان می‌دارد در مرحله آگاهی دو عامل اصلی اهداف راهبردی شتاب‌دهنده برای توسعه و حمایت از تیم‌ها و همچنین ارتباط شتاب‌دهنده با شرکا و بازیگران صنعت موردنظر برای دسترسی به شبکه معتبر دارای اهمیت بالایی از نظر خبرگان هستند. در مرحله ثبت‌نام و انتخاب نیز مهم‌ترین عامل «معیارهای بررسی تیم‌ها براساس ایده، توانایی و جذابیت توسط شتاب‌دهنده» می‌باشد.

در مرحله برنامه شتاب‌دهی چهار عامل خدمات ارائه‌شده توسط شتاب‌دهنده به تیم‌ها، نحوه اجرای برنامه آموزش و میزان انعطاف‌پذیری آن نسبت به زمان استقرار تیم‌ها، دسترسی شتاب‌دهنده به شبکه بازارها، مشتریان و سرمایه‌گذاران در طول برنامه شتاب‌دهی و در نهایت استفاده از مربیان با تجربه برای آموزش، حمایت و پشتیبانی از تیم‌ها دارای اهمیت بالایی از نظر خبرگان می‌باشند. این موارد نشان‌دهنده نقش بسیار مهم سه محور شبکه‌سازی، آموزش و تأمین مالی در شتاب‌دهنده‌های حوزه زیست فناوری است.

روحانی‌راد و همکاران [۱۰]، به بررسی الزامات ورود موفق به بازار ایرانی برای شرکت‌های دانش‌بنیان نوپا پرداختند براساس نتایج پژوهش، الزامات ورود موفق شرکت‌های مزبور به بازار به ترتیب ابعاد سازمانی، عوامل محیطی و فردی می‌باشند. همچنین رتبه‌بندی مؤلفه‌ها بیانگر اهمیت بیشتر مؤلفه‌های توانمندی‌های راهبردی، توانمندی‌های بازاریابی و فروش و منابع انسانی در بعد سازمانی، مؤلفه‌های نهادهای حمایتی، عوامل اجتماعی، عوامل سیاسی اقتصادی و فناوری در بُعد عوامل محیطی و مؤلفه‌های فردی ذهنی مدیر، فردی شخصیتی مدیر و بین فردی مدیر در بُعد فردی می‌باشد.

سانتیستیان و همکاران [۲۸]، به بررسی عوامل حیاتی موفقیت برای استارت‌آپ‌های مبتنی بر فناوری پرداختند. در این پژوهش اثرات زیر شناسایی شد: نظارت فناورانه ← ظرفیت جذب دانش، ظرفیت جذب دانش ← عملکرد درک‌شده از یک محصول و / یا خدمات، ظرفیت جذب دانش ← قابلیت پویا، ظرفیت جذب دانش ← فرهنگ نوآورانه و کارآفرینی، عملکرد درک‌شده از یک محصول و / یا خدمات → رضایت مشتری و کیفیت یک محصول و / یا خدمات → رضایت مشتری. نتایج تجزیه و تحلیل

مکاتبات ساده نشان داد که تمامی روابط شناسایی شده با استفاده از آزمون تی دانشجویی در سطح اطمینان ۹۵ درصد، با تأثیر بالا یا بسیار بالا، به جز تأثیر ظرفیت جذب دانش بر فرهنگ نوآورانه و کارآفرینی معتبر هستند. اسکاوینسکا و همکاران [۱۶]، به بررسی عوامل موفقیت استارت‌آپ‌ها در اتحادیه اروپا - یک مطالعه تطبیقی پرداختند. برای این منظور، از روش تجزیه و تحلیل مؤلفه‌ها بر روی داده‌های راه‌اندازی موجود برای کشورهای منتخب اتحادیه اروپا استفاده کردند. آن‌ها موفق به جداسازی ۵ مؤلفه‌ای شدند که ۷۲ درصد از تنوع داده‌ها را توضیح می‌دهند، که همه آن‌ها می‌توانند به سرمایه انسانی و همچنین به مؤسسات اقتصادی رسمی و غیررسمی مرتبط باشند. مشخص شد که کشورهای توسعه‌یافته‌تر یک مزیت رقابتی سازمانی برای استارت‌آپ‌ها ارائه می‌کنند، درحالی‌که شکاف در عوامل موفقیت بین کشورهای بسیار توسعه‌یافته و کشورهای در حال پیشرفت را می‌توان به سرمایه انسانی و مؤسسات نسبت داد. میکال [۲۰]، به بررسی استارت‌آپ‌ها و دلایل شکست آن‌ها پرداخت. همه فعالیت‌های تجاری تحت تأثیر عوامل زیادی قرار می‌گیرند که غیرقابل پیش‌بینی هستند. برای مشتری مهم‌ترین راه‌حل مناسب برای نیازهای آن‌ها و برای شرکت مهم‌ترین راه‌حل برای برآوردن نیاز مشتری است. هدف اصلی این مقاله ارائه دیدگاهی درباره شرکت‌های کوچک و تازه‌کار است که تلاش می‌کنند از طریق محصول نوآورانه یا فناوری‌های انقلابی مورد استفاده - استارت‌آپ، چیزی خاص را به مشتریان ارائه دهند، با توجه به اینکه بزرگ‌ترین مشکل شرکت‌ها با اندازه کوچک و متوسط، دسترسی به سرمایه در مرحله اولیه کسب و کار می‌باشد برای عملکرد کارآمدتر اقتصاد ملی باید از استارت‌آپ‌ها، نهادهای کوچک و متوسط که به ندرت بدون کمک زنده می‌مانند حمایت نموده و تلاش آن‌ها را برای بقا پذیرفت. چن و همکاران [۲۱]، با استفاده از

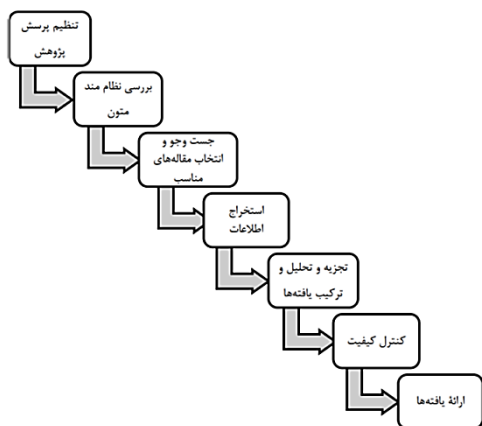
مدل AHP به بررسی عوامل کلیدی موفقیت برای استارت‌آپ‌های با فناوری پیشرفته در حال ورود به بازارهای بین‌المللی پرداختند. از طریق مرور ادبیات، ابتدا پنج بعد عمده و ۱۵ معیار شناسایی شد که ابعاد اصلی عبارت‌اند از: شایستگی‌های تولید، شایستگی‌های نوآوری و تحقیق و توسعه، شایستگی‌های بازاریابی و فروش، شایستگی‌های سازمانی و محیط صنعت می‌باشد. تونگ و همکاران [۲۲]، به بررسی مقدمه‌ای بر مطالعه موفقیت استارت‌آپ پرداختند. این مقاله به‌طور خلاصه عوامل اصلی موفقیت (بقا، سودآوری و رشد) و نظریه‌های مرتبط را معرفی می‌کند. به‌طور خاص، تحقیق در مورد دیدگاه مبتنی بر منابع و سازمان صنعتی برجسته شده است. سرمایه مالی و سرمایه انسانی منابع مهم راه‌اندازی هستند و مطالعات مرتبط با دیدگاه مبتنی بر منابع (شامل مطالعات قبلی در مورد تئوری تأمین مالی و محدودیت‌های مالی) در نظر گرفته می‌شوند. سازمان‌های صنعتی نیز شاخه‌ای مهم از تحقیقات در مورد عملکرد پس از ورود استارت‌آپ است که در آن توجه ویژه‌ای به ادبیات نوآوری (همراه با برخی از عوامل خاص صنعت مورد استفاده در تحقیقات قبلی) شده است. اوکراه و همکاران [۲۳]، به

بررسی عوامل موفقیت و رشد استارت‌آپ پرداختند. عواملی مانند گردش

اجتناب می‌کنند که دلیل کمبود ایده می‌باشد. استارت‌آپ‌های طراحی می‌توانند ارزشی را نشان دهند که برپایه ایده‌های خلاق می‌تواند تغییرات معناداری را در بازار ایجاد کند. شجاعت شروع یک کسب و کار و عواملی که باعث موفقیت یک کسب و کار می‌شوند همگی به تجاری‌سازی اقلام منحصر به فرد و جذاب مربوط می‌شود. اگر یک استارت‌آپ طراحی برای مشتریان جذاب باشد اما همواره یک محصول را ارائه دهد شکست خواهد خورد. یک استارت‌آپ طراحی باید سعی کند طراحی‌های جدید را به‌طور مداوم خلق کند، محصول جدید با بکارگیری ایده‌های نو تولید کند و از نیازمندی‌های بازار و تغییرات محیطی آگاه باشد. بعلاوه یک استارت‌آپ باید یک مدل کسب و کار را آماده کند و ورودی‌های (منابع) مرتبط موردنیاز توسط سرمایه‌گذاران تأمین گردد به‌طوری‌که سرمایه‌گذاری و پشتیبانی پایدار را در زمان مناسب دریافت نماید. چنین آماده‌سازی دقیقی باید با تلاش برای ایجاد محیطی همراه باشد که استارت‌آپ‌های طراحی کره‌ای بتوانند سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی دریافت کنند و یک مدل کسب و کار امیدوارکننده و برتر را از نظر سرمایه‌گذاران طراحی نمایند.

### ۳- (روش تمقیق

فرا ترکیب، روشی کیفی و به معنای تحلیل کیفی محتوای مطالعات اولیه است. فرا ترکیب، یافته‌ها و نتایج مطالعات دیگر را که دارای موضوع مشابه و مرتبطی هستند، تحلیل و جمع‌بندی می‌کند؛ بنابراین براساس مطالعات کیفی برگزیده و ارتباط آن‌ها با پرسش پژوهش شکل می‌گیرد. فرا ترکیب با تدارک نگرش نظام‌مند برای محققان، با ترکیب پژوهش‌های مختلف کیفی، موضوعات و استعاره‌های اساسی و جدیدی را کشف می‌کند؛ بدین ترتیب، دانش موجود را ارتقاء می‌دهد و دیدگاه جامع و گسترده‌ای را نسبت به موضوع پژوهش فراهم می‌کند. فرا ترکیب، مستلزم بازنگری دقیق و عمیق مطالعات گذشته و ترکیب نتایج آن‌هاست [۲۴]. در پژوهش از روش هفت مرحله‌ای فرا ترکیب سندلوسکی و باروسو [۲۵] استفاده شده که در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱- مراحل هفتگانه پژوهش حاضر

مالی، بازبودن بازار داخلی، پویایی بازار و سیاست‌های دولت بر تصمیم سرمایه‌گذاران سرمایه تأثیر می‌گذارد و بر اعتماد کارآفرین تأثیر می‌گذارد. - اسلاویک و همکاران [۱۸]، به بررسی ساختار مدل کسب و کار استارت‌آپ‌ها پرداختند. نتایج تحقیق براساس تحلیل کیفی و ترکیب اظهارات بنیان‌گذاران استارت‌آپ‌ها است. نتایج اصلی تحقیق، نمایشی خلاصه از مدل کسب‌وکار استارت‌آپ‌های مورد بررسی است که ویژگی‌های ایجاد کسب‌وکار نوپا، از جمله اولویت‌های درون بلوک‌های آن، و شناسایی فضا برای تغییرات در مدل کسب‌وکار را بیان می‌کند. از استارت‌آپ‌ها نتیجه ثانویه تحقیق، شرایط ذهنی و عینی ایجاد یک ایده تجاری، محتوای آن، تأیید اصالت آن و ویژگی‌های فرایند توسعه راه‌اندازی است. استفاده عملی از نتایج شامل ارائه الگویی از مدل کسب و کار و امکان تنوع آن است که حاصل تحقیقات میدانی استارت‌آپ‌های واقعی و کارآمد است. اصالت و ارزش تحقیق در جمع‌آوری مستقیم داده‌های کیفی، آگاهی فوری از واقعیت کسب و کار، و ترکیب نتایج در یک تصویر جامع و دقیق از مدل کسب و کار راه‌اندازی نهفته است.

- گلاوکایتی [۴۰]، به بررسی فرایند توسعه تیم مناسب در مراحل اولیه راه‌اندازی استارت‌آپ‌ها پرداخت. هدف این مقاله ایجاد نظریه پایه برای آشکار کردن مشکلات فرایند توسعه تیم درست در مراحل اولیه راه‌اندازی و توضیح چگونگی حل چالش‌های اصلی فرایند است. یک نظریه مبتنی بر ساختار (GT) براساس ترکیب رویکردهای قیاسی و استقرایی انتخاب شده است، که یک دیدگاه معرفت‌شناختی زمینه‌ای را آشکار می‌کند، که زمانی مهم است. تبیین پدیده از طریق تجربه شرکت‌کنندگان در تحقیق. مفهوم تیم مناسب یک راه‌اندازی اولیه شامل بنیان‌گذاران اولیه با شایستگی‌های مناسب، داشتن یک رهبر تیم و سایر اعضای تیم با شایستگی‌های مناسب است. شایستگی‌های تیم مناسب شامل دانش، تجربه و ویژگی‌هایی است که بر فرایند توسعه تأثیر می‌گذارد و به غلبه بر چالش‌های یک راه‌اندازی در مراحل اولیه کمک می‌کند.

- بالبونی [۲۷]، محرک‌های رشد شرکت‌های نوپا و مدل‌سازی کسب و کار: اولین گام به سوی همگرایی مطلوب، را مورد بررسی قرار داد: این مقاله نشان‌دهنده اولین گام از یک پروژه تحقیقاتی گسترده‌تر با تمرکز بر عملکرد رشد شرکت‌های نوپا در بخش‌های فناوری است. درحالی‌که فرض اصلی این است که رشد چنین شرکت‌هایی را می‌توان به عوامل راهبردی نسبت داد هدف ما بررسی ادبیات موجود در این زمینه با دامنه وسیع‌تر به منظور شناسایی عوامل مختلف تعیین‌کننده رشد شرکت‌های جدید است، پس از جمع‌بندی مرتبط‌ترین جنبه پژوهش در این زمینه را جنبه مدل کسب و کار معرفی می‌کنیم.

- کیم و همکاران [۲۶]، به بررسی عوامل حیاتی موفقیت کسب و کارهای طراحی استارت‌آپ پرداختند: استارت‌آپ‌های طراحی بر این دلالت دارند که مهم‌ترین جنبه، تجاری‌سازی ایده بوده و تجاری‌سازی ایده را به دنبال دارد. این نتایج توضیح می‌دهند که چرا جوانان کره از استارت‌آپ



شکل ۲- خلاصه از نتایج جستجو و انتخاب مقاله‌ها

#### گام چهارم: استخراج نتایج

در این مرحله اطلاعات مقاله‌ها براساس مرجع مربوط به هر مقاله شامل نام و نام خانوادگی نویسنده، به همراه سال انتشار مقاله و اجزای هماهنگی بیان شده در هر مقاله طبقه‌بندی شدند و عوامل موردنظر استخراج شده از مطالعه مقاله‌ها به‌عنوان کد در نظر گرفته شده‌اند. نتایج این فرایند در جدول زیر مشاهده می‌شود.

جدول ۳- کدها و منابع اطلاعاتی

| شماره | کد  | منبع   |
|-------|---|--|
| ۱     | توانایی مدیریت بحران و سرعت در تصمیم‌گیری، صلاحیت‌های سازمانی پشتیبانی مدیریت برتر  | [۴۳]، [۲۱]   |
| ۲     | بهره‌گیری از تیم قوی برای مذاکره، در اختیار داشتن تیم فروش و بازاریابی باتجربه در هنگام برخورد با مشتریان، تجربه کارآفرین                   | [۲۷]، [۲۶]، [۷]، [۳]                                     |
| ۳     | قیمت‌گذاری رقابتی   | [۶]  |
| ۴     | نظارت فناورانه  | [۲۹]، [۲۸]   |
| ۵     | عدم وابستگی تأمین بودجه به وام  | [۶]  |
| ۶     | استفاده از فناوری پیچیده، پشتیبانی از فناوری اطلاعات شایستگی‌های سازمانی، استفاده خلاقانه از فناوری، فناوری بازارمحور                       | [۲۶]، [۲۱]، [۱۸]، [۲]                                    |
| ۷     | بررسی بازارهای خارجی و شناسایی موقعیت توسعه، الگوبرداری از روش تولید کشورهای دیگر، امکان ورود به بازارهای خارجی، محیط خارجی، بین‌المللی شدن | [۲۷]، [۴۶]، [۴۲]، [۳]                                    |
| ۸     | رویکردهای توسعه‌ای و حوزه‌های مورد حمایت دولت، سیاست‌های دولت   | [۴۵]، [۲۳]   |
| ۹     | ظرفیت جذب دانش  | [۵۰]، [۲۸]   |
| ۱۰    | میزان آورده مالی، گردش مالی، سرمایه‌گذاری مستمر   | [۱۰]، [۱]، [۹]، [۱۸]، [۲۱]، [۲۳]، [۱۲]، [۲۲]، [۲۶]، [۲۰] |
| ۱۱    | انتخاب مدل کسب و کار مناسب  | [۶]، [۴۵]  |
| ۱۲    | چشم‌انداز طولانی‌مدت  | [۴۴]   |
| ۱۳    | بومی‌سازی طرح و ایده، سازگاری ایده با کسب‌وکارهای مشابه و غیرمشابه  | [۴۱]، [۱]  |
| ۱۴    | افزایش تعداد نیروی انسانی   | [۸]  |
| ۱۵    | دسترسی به وام بانکی   | [۹]  |

در این مطالعه، برای اعتبار و اعتمادبخشی به داده‌ها از قابلیت اعتبار، انتقال‌پذیری، قابلیت اعتماد و قابلیت تأیید استفاده شد [۴]. در ابتدا، تلاش شد برای اتقان کار، جست‌وجوی فراگیری صورت گیرد تا همه منابع مرتبط به دست پژوهش، اعتبار آید. در ادامه، به‌منظور رعایت قابلیت سعی شد منابعی مطالعه و بررسی شود که ارتباط مستقیمی با ارائه مدل موفقیت استارت‌آپ‌ها دارد. از سوی دیگر، سعی شد با عرضه کامل یافته‌ها، انتقال‌پذیری یافته‌ها به محیط‌های دیگر تحقق یابد. همچنین برای دستیابی به قابلیت اعتماد، استادان و خبرگان ذی‌ربط، مراحل پژوهش را بازنگری کردند. و محققان با آن‌ها درباره نتایج به توافق رسیدند. قابلیت تأیید نیز از طریق شناسه‌گذاری پژوهشگر همکار و شناسه‌گذاری پژوهشگر در دو زمان متفاوت حاصل شده است.

#### ۴- یافته‌ها و نتایج

گام اول: ابتدا پرسش‌های پژوهش به همراه پارامترها بیان می‌شود.

جدول ۱- پارامترها و پرسش‌های پژوهش

| پارامترها  | پرسش‌های پژوهش  |
|--|---|
| چه چیزی جامعه مورد مطالعه محدودیت زمانی چگونگی روش | چه عواملی در موفقیت استارت‌آپ‌ها تأثیرگذار است؟ هریک از عوامل چه اهمیت و وزنی در موفقیت استارت‌آپ‌ها دارند؟ |

گام دوم: بررسی نظام‌مند متون

در این پژوهش پایگاه‌های داده، نشریه‌ها و موتورهای جست‌وجو اعم از sciencedirect, magira, sid.ir, Emerald بین سال‌های ۲۰۰۲ تا ۲۰۲۱ برای جست‌وجوی مقاله‌های پژوهش از واژه‌های کلیدی متنوعی استفاده شد؛ مانند موفقیت استارت‌آپ‌ها، کسب و کار نوپا، در نتیجه جست‌وجو و بررسی پایگاه‌های داده، نشریه‌ها و موتورهای جست‌وجوی مختلف و با استفاده از واژه‌های کلیدی موردنظر، ۲۸۹ مقاله یافت شد.

جدول ۲- واژه‌های جست‌وجو

| واژه‌های کلیدی                    |   |
|-----------------------------------|---|
| فارسی                             | انگلیسی   |
| موفقیت استارت‌آپ‌ها               | Success of startups                                     |
| کسب و کار نوپا                    | Start-up business                                       |
| ویژگی‌های شرکت‌های دانش‌محور موفق | Characteristics of successful knowledge-based companies |
| ترکیبی از موارد بالا              | .....   |

گام سوم: جست‌وجو و انتخاب مقاله‌های مناسب

برای انتخاب مقاله‌های مناسب براساس الگوریتم مشاهده‌شده پارامترهای مختلفی مانند چکیده، محتوا ارزیابی شده است. که در هر بازبینی تعدادی مقاله از روند مطالعه فرا ترکیبی حذف شده‌اند.

| شماره | کد   | منبع                   |
|-------|--|------------------------|
| ۵۰    | بازاریابی دیجیتالی، ویروسی و مدیریت شبکه‌های اجتماعی؛ صلاحیت‌های بازاریابی و فروش کانال‌های توزیع؛ صلاحیت‌های بازاریابی و فروش خدمات پس از فروش، تجربه بازاریابی | [۲۱]، [۴۳]، [۲۷]       |
| ۵۱    | بهبود مستمر سطح کیفی محصولات و خدمات   | [۱۸]، [۴۴]             |
| ۵۲    | وجود درگاه فیدبک و نظرسنجی   | [۴۵]                   |
| ۵۳    | قابل رقابت‌بودن ایده در داخل و خارج کشور   | [۱]، [۱۸]              |
| ۵۴    | حفظ ارتباط مستمر با مشتری، رضایت مشتری   | [۳۰]، [۳۵]، [۲۸]       |
| ۵۵    | مدل‌سازی اقتصاد اقتضایی  | [۸]، [۲۸]              |
| ۵۶    | قوانین شفاف حامی کار و تولید   | [۸]                    |
| ۵۷    | حمایت از تولید   | [۸]، [۳۲]              |
| ۵۸    | استفاده از تجربیات موفق شرکت‌های دیگر در زمینه تجاری‌سازی کسب و کارهای نوپای مالی  | [۳]                    |
| ۵۹    | شرایط اقلیمی   | [۸]، [۱۰]              |
| ۶۰    | عقد قراردادهای بین‌المللی  | [۸]                    |
| ۶۱    | حمایت سرمایه‌گذار  | [۸]، [۷]، [۱۱]         |
| ۶۲    | توانمندی تیم مدیریتی یا بنیان‌گذاران، داشتن یک رهبر تیم شایسته   | [۱]، [۴۰]، [۱۰]، [۱۲]  |
| ۶۳    | برتربودن در حوزه کاری خود  | [۸]، [۱۶]              |
| ۶۴    | سیاست‌های حمایتی دولت  | [۸]                    |
| ۶۵    | عرضه انبوه محصول در کشور   | [۱]                    |
| ۶۶    | سازگاری با فرهنگ اجتماعی، سازگاری با فرهنگ دینی  | [۱]                    |
| ۶۷    | توجه به زمان تجاری‌سازی کسب و کارهای نوپای مالیات  | [۳]، [۷]               |
| ۶۸    | تعهد بالای مدیریت عالی   | [۳]، [۱۰]، [۱۶]        |
| ۶۹    | دسترسی آزاد شرکت به کانال‌های اطلاعاتی و ارتباطی   | [۳]                    |
| ۷۰    | توانمندی جذب و مدیریت پروژه  | [۱۰]، [۱۶]             |
| ۷۱    | قابلیت تبدیل ایده به طرح کسب و کار   | [۴]، [۱۶]              |
| ۷۲    | امکان پیش‌بینی تقاضا   | [۱۸]                   |
| ۷۳    | حمایت بانک از طرح‌های نوآورانه   | [۵]                    |
| ۷۴    | اقیانوس آبی یا قرمز  | [۷]                    |
| ۷۵    | دریافت کمک‌های هدفمند از نهادهای حمایتی  | [۱۲]                   |
| ۷۶    | راهبرد مناسب کسب و کار   | [۱۲]                   |
| ۷۷    | نوآوری اکوسیستم کارآفرینی، انگیزه نوآوری   | [۳۰]، [۱۳]، [۱۸]، [۲۳] |
| ۷۸    | صلاحیت‌ها و توسعه محصول جدید   | [۲۱]                   |
| ۷۹    | گارانتی محصول  | [۲۱]                   |
| ۸۰    | پویایی بازار، بازارمحور  | [۲۰]، [۲۳]             |
| ۸۱    | حفظ حقوق مالکیت معنوی  | [۲۶]، [۳۶]             |
| ۸۲    | جمع‌آوری سرمایه‌های موجود  | [۲۶]                   |
| ۸۳    | حفظ منابع مالی   | [۲۲]، [۲۶]             |

(منبع: یافته‌های تحقیق)

گام پنجم: تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی براساس تحلیل‌های صورت گرفته، با کمک روش تحلیل محتوا روی ۵۲ مقاله نهایی انتخاب‌شده، در مجموع ۶ مقوله و ۱۷ مفهوم و ۴۹ کد برای عوامل مؤثر بر موفقیت استارت‌آپ‌ها در این پژوهش کشف و برچسب‌گذاری شدند. در جدول بعد کدهای نهایی استخراج‌شده مشاهده می‌شود.

| شماره | کد   | منبع                                  |
|-------|--|---------------------------------------|
| ۱۶    | مولدبودن و ایجاد ارزش‌افزوده، بر خورداری از مزیت رقابتی، خلق نیاز و بهره‌گیری از بازار بکر   | [۱]، [۸]، [۳۰]، [۴۳]                  |
| ۱۷    | تجهیزات و آزمایشگاه (خارج از کشور) و (داخل کشور)   | [۹]، [۱۶]                             |
| ۱۸    | بازار دولتی، بازیودن بازار داخلی؛ محیط داخلی   | [۹]، [۴۲]، [۲۳]                       |
| ۱۹    | عملکرد درک‌شده از یک محصول و/یا خدمات  | [۲۸]، [۳۱]                            |
| ۲۰    | کار تیمی و وجود فضای دوستانه   | [۴۱]، [۱۸]                            |
| ۲۱    | شبکه تأمین و توزیع، شبکه اجتماعی و حرفه‌ای گسترده  | [۹]، [۱۲]، [۲۷]                       |
| ۲۲    | ریسک‌پذیری و توانایی انعطاف، ریسک مدیریتی، ریسک اقتصادی، ریسک قانونی، ریسک نقدینگی، ریسک رقابت، ریسک سرمایه‌گذاری، حساسیت به ریسک، استفاده از سرمایه خطرپذیر | [۱]، [۷]، [۶]، [۳]، [۲۸]، [۲۶]، [۵۲]  |
| ۲۳    | میزان نوآوری، خلق ایده و ایده‌پردازی، استفاده آنلاین و آفلاین از ایده، تمایز از سایر ایده‌ها   | [۲۸]، [۴۵]، [۴۸]، [۱]، [۹]، [۴۳]، [۸] |
| ۲۴    | نوع مالکیت و دانش فنی  | [۹]                                   |
| ۲۵    | تحلیل نمودار SWOT و شناسایی فرصت‌ها  | [۳۰]، [۱۴]، [۵]                       |
| ۲۶    | نهادهای مالی، تسهیلات مالی   | [۹]، [۱۰]، [۸]، [۲۱]، [۴۹]، [۲۸]      |
| ۲۷    | تمرکز نوع خدمت و عدم پراکندگی محصولات و خدمات  | [۳۰]                                  |
| ۲۸    | کپی‌بودن رقبا، نبودن رقبای غالب به بازار، محیط صنعت رقیب   | [۸]، [۳]، [۲۱]                        |
| ۲۹    | اشتغال‌زایی و ایجاد فرصت شغلی  | [۴۶]، [۵۳]                            |
| ۳۰    | آموزش افراد و وجود دانش به روز، قابلیت پویایی کارآفرینان، شایستگی کارآفرین   | [۶]، [۱۶]، [۲۲]، [۲۶]                 |
| ۳۱    | امکان‌سنجی و نیازسنجی جامعه‌ی هدف، هدف‌مداری   | [۱۸]، [۲۶]، [۳۰]                      |
| ۳۲    | توجه به محیط‌زیست و آگاهی از عوارض مخرب  | [۱]، [۴۳]                             |
| ۳۳    | تبلیغات هدفمند   | [۱]، [۳]، [۴۴]                        |
| ۳۴    | داشتن علاقه به زمینه‌ی فعالیت  | [۱۳]                                  |
| ۳۵    | قابلیت تولید نمونه اولیه و انبوه محصول از ایده، تنوع‌بخشی  | [۱]، [۲۷]                             |
| ۳۶    | تحلیل فضای کسب و کار و شناخت رقبا  | [۲۸]، [۴۳]                            |
| ۳۷    | میزان نقدینگی  | [۳۲]، [۴۳]                            |
| ۳۸    | بهره‌گیری از تأمین‌کنندگان و شرکای کلیدی متعدد   | [۴۵]                                  |
| ۳۹    | کاهش هزینه‌های سازمانی و عدم تجمل‌گرایی  | [۳۰]، [۳]                             |
| ۴۰    | داده‌کاوی و تحلیل رفتار مشتری  | [۳۰]، [۳]                             |
| ۴۱    | وجود ساختار سازمانی مدرن، داشتن زیرساخت‌های نرم‌افزاری موجود، داشتن زیرساخت‌های سخت‌افزاری موجود   | [۱]، [۶]، [۱۲]، [۱۰]                  |
| ۴۲    | انتخاب اسم و لوگوی مناسب؛ توجه به کیفیت و جذابیت بسته‌بندی کسب و کارهای نوپای مالی (اطلاعات جنس، شکل، گرافیک)، شهرت برند شرکت                                | [۴۳]، [۳]                             |
| ۴۳    | تمرکز بر ایجاد وفاداری در مشتری  | [۶]، [۴]، [۷]                         |
| ۴۴    | انتخاب بستر فعالیت مناسب (سایت، اپلیکیشن و ...)  | [۱]، [۴۶]                             |
| ۴۵    | وجود درک درست از ماهیت استارت‌آپ و زمان‌بندی بازگشت سرمایه   | [۳۰]                                  |
| ۴۶    | وجود شبکه‌ی نظارت، ارزیابی و بازمهندسی   | [۳۲]، [۴۶]                            |
| ۴۷    | داشتن تک کاربر یا شبکه‌بودن محصول  | [۱]                                   |
| ۴۸    | ممنوعیت واردات بی‌رویه از طرف دولت   | [۸]                                   |
| ۴۹    | وجود کارکنان با مهارت در تولید و فناوری  | [۲]، [۱۲]، [۱۰]                       |

با استفاده از نرم‌افزار SPSS مقدار عدد معناداری ۰/۰۱۴ و مقدار شاخص ۰/۷۲۱ محاسبه شد که در جدول ۴ مشاهده می‌شود. با توجه به کوچک‌تر بودن عدد معناداری از ۰/۰۵ فرض استقلال کدهای استخراجی رد می‌شود. پس می‌توان ادعا کرد استخراج کدها پایایی مناسبی داشته است. گام هفتم: رتبه‌بندی و ضریب اهمیت کدهای استخراجی طبق جدول ۵ رتبه‌های اول تا پنجم کدهای عوامل موفقیت استارت‌آپ‌ها به ترتیب میزان نوآوری، خلق ایده و ایده‌پردازی، کد اول بازاریابی، ظرفیت جذب دانش، اهداف راهبردی شتاب‌دهنده برای توسعه و حمایت از تیم‌ها، وجود نهادهای مالی و حمایت سرمایه‌گذار می‌باشند.

گام ششم: کنترل کدهای استخراجی

برای کنترل مفاهیم استخراجی از مقایسه‌ی نظر پژوهشگر با یک خبره استفاده شد. زمانی که دو رتبه‌دهنده، پاسخگویان را رتبه‌بندی می‌کنند، برای ارزیابی میزان توافق بین این دو رتبه‌دهنده از شاخص کاپای کوهن استفاده می‌شود. هرچه مقدار این سنج به عدد یک نزدیک‌تر باشد، نشان‌دهنده توافق بیشتر بین رتبه‌دهندگان است.

جدول ۴- مقادیر اندازه توافق کاپای

| مقدار             | انحراف استاندارد | عدد معناداری |
|-------------------|------------------|--------------|
| ۰/۷۲۱             | ۰/۱۳۸            | ۰/۰۱۴        |
| ۸۲                |                  |              |
| تعداد موارد معتبر |                  |              |

(منبع: یافته‌های تحقیق)

جدول ۵- رتبه‌بندی و ضریب اهمیت کدهای عوامل موفقیت استارت‌آپ‌ها

| رتبه در مفاهیم | رتبه‌ی کل | Wj    | Dj     | Ej    | Lnpj     | کد  | مفاهیم                      | مفوله اصلی             |
|----------------|-----------|-------|--------|-------|----------|---|-----------------------------|------------------------|
| ۱              | ۱۱        | ۰/۴۶۳ | ۰/۰۱۵  | ۰/۹۸۵ | -۱/۳۶۵   | توانمندی تیم مدیریتی یا بنیان‌گذاران، داشتن یک رهبر تیم شایسته  | مدیریت مدل بوم کسب و کار    | راهبرد و سیاست‌گذاری   |
| ۲              | ۱۸        | ۰/۳۵۰ | ۰/۰۱۱  | ۰/۹۸۹ | -۱/۳۷۱   | تحلیل فضای کسب و کار و شناخت رقبا، انتخاب مدل کسب و کار مناسب، انتخاب بستر فعالیت مناسب (سایت، اپلیکیشن و ...)، اقیانوس آبی یا قرمز |                             |                        |
| ۳              | ۴۵        | ۰/۱۸۸ | ۰/۰۰۶  | ۰/۹۹۴ | -۱/۳۷۸   | صلاحیت‌های سازمانی پشتیبانی مدیریت برتر   |                             |                        |
| ۱              | ۴         | ۰/۵۲۰ | -۰/۹۸۵ | ۱/۹۸۵ | -۱/۳۷۶   | اهداف راهبردی شتاب‌دهنده برای توسعه و حمایت از تیم‌ها   | هدف‌گذاری‌ها و برنامه‌ها    |                        |
| ۲              | ۷         | ۰/۴۹۸ | -۰/۹۷۷ | ۱/۹۷۷ | -۱/۳۷۱   | برنامه‌ریزی و هدف‌مداری   |                             |                        |
| ۳              | ۳۴        | ۰/۳۲۴ | -۰/۲۴۴ | ۱/۲۴۴ | -۱/۳۶۶   | راهبرد مناسب کسب و کار  | چشم‌انداز و راهبردها        |                        |
| ۱              | ۲۵        | ۰/۳۳۹ | -۰/۲۵۵ | ۱/۲۵۵ | -۱/۳۷۹   | برتر بودن در حوزه کاری خود  |                             |                        |
| ۲              | ۳۰        | ۰/۳۳۷ | -۰/۲۵۴ | ۱/۲۵۴ | -۱/۳۷۸   | چشم‌انداز بلندمدت   |                             |                        |
| ۲              | ۴۳        | ۰/۲۴۳ | ۰/۰۱۴  | ۰/۹۸۶ | -۱/۳۷    | نوآوری اکوسیستم کارآفرینی   | اکوسیستم نوآوری و کارآفرینی | نوآوری و کارآفرینی     |
| ۴              | ۴۹        | ۰/۰۸۶ | ۰/۰۰۵  | ۰/۹۹۵ | -۱/۳۸    | سازگاری ایده با کسب و کارهای مشابه و غیرمشابه، تمایز از سایر ایده‌ها  |                             |                        |
| ۳              | ۴۸        | ۰/۱۰۴ | ۰/۰۰۶  | ۰/۹۹۴ | -۱/۳۸    | بومی‌سازی طرح و ایده، استفاده آنلاین و آفلاین از ایده   |                             |                        |
| ۱              | ۱         | ۰/۵۶۸ | ۰/۰۳۴  | ۰/۹۹۶ | -۱/۳۴    | میزان نوآوری، خلق ایده و ایده‌پردازی  |                             |                        |
| ۳              | ۳۹        | ۰/۳۰۱ | -۰/۲۲۲ | ۱/۲۲۲ | -۱/۳۴۲۱۲ | قابلیت پویایی کارآفرینان  | ظرفیت پویایی کارآفرینانه    |                        |
| ۲              | ۲۳        | ۰/۳۴۳ | -۰/۲۵۳ | ۱/۲۵۳ | -۱/۳۷۶۰۶ | شایستگی کارآفرین، توانمندی جذب و مدیریت پروژه، تجربه کارآفرین   |                             |                        |
| ۱              | ۱۸        | ۰/۳۵  | -۰/۲۶  | ۱/۲۶۲ | -۱/۳۸    | توانایی مدیریت بحران و سرعت در تصمیم‌گیری   |                             |                        |
| ۳              | ۴۲        | ۰/۲۶۱ | -۰/۱۶  | ۱/۱۶۵ | -۱/۲۸    | سازگاری با فرهنگ اجتماعی، سازگاری با فرهنگ دینی   | فرهنگ نوآوری و کارآفرینی    |                        |
| ۲              | ۲۵        | ۰/۳۳۹ | -۰/۲۱  | ۱/۲۱۴ | -۱/۳۳    | قابلیت تبدیل ایده به طرح کسب و کار  |                             |                        |
| ۱              | ۱۲        | ۰/۴۰۰ | -۰/۲۵  | ۱/۲۵۴ | -۱/۳۸    | اشتغال‌زایی و ایجاد فرصت شغلی   |                             |                        |
| ۱              | ۲         | ۰/۵۳  | -۱/۰۰  | ۲/۰۰  | -۱/۳۹    | بازاریابی دیجیتالی، ویروسی و مدیریت شبکه‌های اجتماعی، انتخاب اسم و لوگوی مناسب، پویایی بازار، بازار محور                            | بازاریابی و فروش            |                        |
| ۲              | ۱۰        | ۰/۴۷  | -۰/۹۰  | ۱/۹۰  | -۱/۳۱    | قیمت‌گذاری رقابتی، بهره‌گیری از تیم قوی برای مذاکره، حفظ حقوق مالکیت معنوی  |                             |                        |
| ۲              | ۲۵        | ۰/۳۳۹ | -۰/۲۴  | ۱/۲۴۴ | -۱/۳۷    | داده‌کاوی و تحلیل رفتار مشتری، در اختیار داشتن تیم فروش و بازاریابی با تجربه در هنگام برخورد با مشتریان                             | رضایت مشتری                 | مدیریت خدمات و محصولات |
| ۳              | ۳۸        | ۰/۳۰۵ | -۰/۰۲۲ | ۱/۲۲۰ | -۱/۳۴    | حفظ ارتباط مستمر با مشتری، رضایت مشتری  |                             |                        |
| ۱              | ۱۴        | ۰/۳۵۶ | -۰/۲۵  | ۱/۲۵۶ | -۱/۳۸    | امکان‌سنجی و نیازسنجی جامعه‌ی هدف   |                             |                        |
| ۳              | ۴۶        | ۰/۱۶۴ | ۰/۰۰۵  | ۰/۹۹۵ | -۱/۳۷۹   | توجه به کیفیت و جذابیت بسته‌بندی کسب و کارهای نوپای   | کیفیت و کمیت تولیدات        |                        |
| ۲              | ۴۴        | ۰/۱۹۹ | ۰/۰۰۶  | ۰/۹۹۴ | -۱/۳۷۸   | بهبود مستمر سطح کیفی محصولات و خدمات  |                             |                        |
| ۱              | ۹         | ۰/۴۷۳ | ۰/۰۱۵  | ۰/۹۸۵ | -۱/۳۶۶   | صلاحیت‌های کیفی، گارانتی محصول  |                             |                        |

| مقوله اصلی                   | مفاهیم                                 | کد  | Lnpj   | Ej     | Dj      | Wj    | رتبه در مفاهیم | رتبه‌ی کل |
|------------------------------|--|---|--------|--------|---------|-------|----------------|-----------|
| منابع تولید                  | نحوه تولید                             | عرضه انبوه محصول در کشور  | -۱/۳۷۹ | ۰/۹۹۵  | ۰/۰۰۵   | ۰/۱۶۴ | ۳              | ۴۶        |
|                              |  | قابلیت تولید نمونه اولیه و انبوه محصول از ایده  | -۱/۳۳  | ۱/۲۱۳  | -۰/۳۱۳  | ۰/۳۰۶ | ۳              | ۳۷        |
|                              |  | تنوع‌بخشی، توسعه محصول جدید   | -۱/۳۵  | ۱/۲۳۰  | -۰/۲۳۰  | ۰/۳۳۱ | ۲              | ۳۲        |
| منابع مالی                   | منابع مالی                             | تولید برابر با تقاضا، افزایش تولید در صورت نیاز   | -۱/۳۸  | ۱/۲۵۳  | -۰/۲۵۳  | ۰/۳۶۸ | ۱              | ۱۳        |
|                              |  | جمع‌آوری سرمایه‌های موجود، سرمایه‌گذاری، سرمایه‌گذاری مستمر   | -۱/۳۸  | ۱/۲۵۳  | -۰/۲۵۳  | ۰/۳۵۴ | ۱              | ۱۵        |
|                              |  | حفظ منابع مالی، عدم وابستگی تأمین بودجه به وام  | -۱/۳۳  | ۱/۲۱۴  | -۰/۲۱۴  | ۰/۳۰۰ | ۳              | ۴۰        |
| منابع انسانی                 | منابع انسانی                           | گردش مالی، مالی و بودجه، میزان آورده مالی   | -۱/۳۷  | ۱/۲۴۷  | -۰/۲۴۷  | ۰/۳۴۷ | ۲              | ۲۲        |
|                              |  | افزایش تعداد نیروی انسانی، کار تیمی و وجود فضای دوستانه   | -۱/۳۳  | ۱/۲۱۳  | -۰/۲۱۳  | ۰/۲۹۷ | ۳              | ۴۱        |
|                              |  | آموزش افراد و وجود دانش به روز، وجود کارکنان با مهارت در تولید و فناوری   | -۱/۳۸  | ۱/۲۵۴  | -۰/۲۵۴  | ۰/۳۵۲ | ۲              | ۱۷        |
| مدیریت دانش                  | مدیریت دانش                            | انگیزه نوآوری نیروی انسانی  | -۱/۳۸  | ۱/۲۵۶  | -۰/۲۵۶  | ۰/۳۵۴ | ۱              | ۱۵        |
|                              |  | نوع مالکیت و دانش فنی   | -۱/۳۵۸ | ۱/۹۶   | -۰/۰۹۶  | ۰/۴۹  | ۲              | ۸         |
|                              |  | ظرفیت جذب دانش  | -۱/۳۷۹ | ۱/۹۹   | -۰/۰۹۹  | ۰/۵۱  | ۱              | ۳         |
| فناوری و دانش                | زیرساخت‌های فناوریانه                  | نظارت فناوریانه، پشتیبانی از فناوری اطلاعات شایستگی‌های سازمانی   | -۱/۳۷۶ | ۱/۲۵۳  | -۰/۲۵۳  | ۰/۳۲۹ | ۳              | ۳۳        |
|                              |  | استفاده خلاقانه از فناوری، فناوری بازارمحور   | -۱/۳۸۰ | ۱/۲۵۶  | -۰/۲۵۶  | ۰/۳۳۲ | ۲              | ۳۱        |
|                              |  | تجهیزات و آزمایشگاه، استفاده از فناوری پیچیده   | -۱/۳۸۶ | ۱/۲۶۲  | -۰/۲۶۲  | ۰/۳۴۰ | ۱              | ۲۴        |
| نقش دولت و نهادهای مربوطه    | نقش دولت و نهادهای مربوطه              | امکان پیش‌بینی تقاضا، بازار دولتی، بازبودن بازار داخلی، مدل‌سازی اقتصاد اقتضایی، توجه به محیط‌زیست و آگاهی از عوارض مخرب قوانین شفاف حامی کار و تولید، دریافت کمک‌های هدفمند از سیاست‌های دولت، دسترسی آزاد شرکت به کتال‌های اطلاعاتی و ارتباطی | -۱/۳۸۱ | ۱/۲۵۷  | -۰/۲۵۷  | ۰/۳۴۹ | ۱              | ۲۰        |
|                              |  | ممنوعیت واردات بی‌رویه از طرف دولت، سیاست‌های حمایتی دولت، وجود شبکه‌ی نظارت، حمایت از تولید، رویکردهای توسعه‌ای و حوزه‌های مورد حمایت دولت   | -۱/۳۷۳ | ۱/۲۵۰  | -۰/۲۵۰  | ۰/۳۳۹ | ۲              | ۲۵        |
|                              |  | دسترسی به وام بانکی، تسهیلات مالی، حمایت بانک از طرح‌های نوآورانه، نهادهای حمایتی   | -۱/۳۷۹ | ۱/۹۹۰  | -۰/۰۹۹۰ | ۰/۴۹۹ | ۲              | ۶         |
| زیرساخت‌های ملی و بین‌المللی | نقش نهادهای مالی و سرمایه‌گذاری        | وجود نهادهای مالی و حمایت سرمایه‌گذار   | ۱/۳۸۰  | ۱/۹۹۱  | -۰/۰۹۹۱ | ۰/۵۰۰ | ۱              | ۵         |
|                              |  | بررسی بازارهای خارجی و شناسایی موقعیت توسعه، عقد قراردادهای بین‌المللی، بین‌المللی شدن  | -۱/۳۸۰ | ۱/۲۵۶  | -۰/۲۵۶  | ۰/۳۴۸ | ۱              | ۲۱        |
|                              |  | کم‌بودن رقبا، نبودن رقبای غالب بین‌المللی به بازار، امکان ورود به بازارهای خارجی  | -۱/۳۵۲ | ۱/۲۳۰  | -۰/۲۳۰  | ۰/۳۱۳ | ۲              | ۳۵        |
| محیط بین‌المللی              | محیط صنعت رقبای بین‌المللی، محیط خارجی | -۱/۳۷۳  | ۱/۲۵۰  | -۰/۲۵۰ | ۰/۳۳۹   | ۱     | ۲۵             |           |

(منبع: یافته‌های تحقیق)

### • مقوله راهبرد و سیاست‌گذاری:

شامل سه مفهوم: مدیریت مدل بوم کسب و کار با سه کد (الف- توانمندی تیم مدیریتی یا بنیان‌گذاران، داشتن یک رهبر تیم شایسته. ب- تحلیل فضای کسب و کار و شناخت رقبا، انتخاب مدل کسب و کار مناسب، انتخاب بستر فعالیت مناسب (سایت، اپلیکیشن و ...) اقیانوس آبی یا قرمز ج- صلاحیت‌های سازمانی پشتیبانی مدیریت برتر)، هدف‌گذاری‌ها و برنامه‌ها با دو کد (الف- اهداف راهبردی شتاب‌دهنده برای توسعه و حمایت از تیم‌ها ب- برنامه‌ریزی و هدف‌مداری)، چشم‌انداز و راهبردها با سه کد (الف- راهبرد مناسب کسب و کار ب- برتربودن در حوزه کاری خود ج- چشم‌انداز بلندمدت) که با نتایج پژوهش‌های [۱]، [۱۰]، [۴۰] [۴۳]، [۴۴]، [۲۱]، [۶]، [۴۵]، [۱۶]، [۸] همخوانی دارد.

### ۵- بمت و نتیجه‌گیری

طبق جدول ۵، کدهای عوامل موفقیت استارت‌آپ‌ها با رتبه‌های اول تا پنجم به ترتیب ذیل می‌باشند:

- میزان نوآوری، خلق ایده و ایده‌پردازی
- بازاریابی دیجیتال، ویروس، مدیریت شبکه‌های اجتماعی، انتخاب اسم و لوگوی مناسب، پویایی بازار، بازارمحور
- ظرفیت جذب دانش
- اهداف راهبردی شتاب‌دهنده برای توسعه و حمایت از تیم‌ها
- وجود نهادهای مالی و حمایت سرمایه‌گذار

مطابق با یافته‌های این پژوهش، عوامل مؤثر در موفقیت استارت‌آپ‌ها در قالب ۶ مقوله، ۱۷ مفهوم و ۴۹ کد به شرح ذیل شناسایی شدند:



نظارت فناورانه، پشتیبانی از فناوری اطلاعات شایستگی‌های سازمانی ب- استفاده خلاقانه از فناوری، فناوری بازارمحور ج- تجهیزات و آزمایشگاه، استفاده از فناوری پیچیده) با نتایج پژوهش‌های [۳]، [۹]، [۱۶]، [۱۸]، [۲۱]، [۲۶]، [۲۸]، [۲۹]، [۵۰] هم‌راستا می‌باشد.

#### • مقوله زیرساخت‌های ملی و بین‌المللی

شامل سه مفهوم: نقش دولت و نهادهای مربوطه با سه کد (الف- امکان پیش‌بینی تقاضا، بازار دولتی، بازبودن بازار داخلی، مدل‌سازی اقتصاد اقتضایی، توجه به محیط‌زیست و آگاهی از عوارض مخرب ب- قوانین شفاف حامی کار و تولید، دریافت کمک‌های هدفمند از سیاست‌های دولت، دسترسی آزاد شرکت به کانال‌های اطلاعاتی و ارتباطی، ج- ممنوعیت واردات بی‌رویه از طرف دولت، سیاست‌های حمایتی دولت، وجود شبکه‌ی نظارت، حمایت از تولید، رویکردهای توسعه‌ای و حوزه‌های مورد حمایت دولت)، نقش نهادهای مالی و سرمایه‌گذاری با دو کد (الف- دسترسی به وام بانکی، تسهیلات مالی، حمایت بانک از طرح‌های نوآورانه، نهادهای حمایتی ب- وجود نهادهای مالی و حمایت سرمایه‌گذار) و محیط بین‌المللی با سه کد (الف- بررسی بازارهای خارجی و شناسایی موقعیت توسعه، عقد قراردادهای بین‌المللی، بین‌المللی شدن ب- کم‌بودن رقبا، نبودن رقبای غالب بین‌المللی به بازار، امکان ورود به بازارهای خارجی ج- محیط صنعت رقبای بین‌المللی، محیط خارجی) با نتایج پژوهش‌های [۱۰]، [۱۳]، [۸]، [۹]، [۵]، [۱]، [۱۲]، [۱۸]، [۲۱]، [۲۳]، [۲۸]، [۲۷]، [۳۲]، [۴۲]، [۴۳]، [۴۶]، [۴۹]، [۴۵] هم‌راستا می‌باشد.

جدول ۶- عوامل مؤثر بر موفقیت استارت‌آپ‌ها

| مقوله اصلی               | مفاهیم  | کد                       |
|--------------------------|---|--------------------------|
| راهبرد و سیاست‌گذاری     | توانمندی تیم مدیریتی یا بنیان‌گذاران، داشتن یک رهبر تیم شایسته  | کد                       |
|                          |   | مدیریت مدل بوم کسب و کار |
|                          | تحلیل فضای کسب و کار و شناخت رقبا، انتخاب مدل کسب و کار مناسب، انتخاب بستر فعالیت مناسب (سایت، اپلیکیشن ...)، اقیانوس آبی یا قرمز | کد                       |
|                          | صلاحیت‌های سازمانی پشتیبانی مدیریت برتر   | کد                       |
| هدف‌گذاری‌ها و برنامه‌ها | اهداف راهبردی شتاب‌دهنده برای توسعه و حمایت از تیم‌ها   | کد                       |
|                          | برنامه‌ریزی و هدف‌مداری   | کد                       |
|                          | راهبرد مناسب کسب و کار  | کد                       |
| چشم‌انداز و راهبردها     | برتربودن در حوزه کاری خود   | کد                       |
|                          | چشم‌انداز بلندمدت   | کد                       |
|                          | نواوری اکوسیستم کارآفرینی   | کد                       |
| نواوری و کارآفرینی       | سازگاری ایده با کسب و کارهای مشابه و غیرمشابه، تمایز از سایر ایده‌ها  | کد                       |
|                          | بومی‌سازی طرح و ایده، استفاده آنلاین و آفلاین از ایده   | کد                       |
|                          | میزان نواوری، خلق ایده و ایده‌پردازی  | کد                       |

#### • مقوله نواوری و کارآفرینی

با سه مفهوم: اکوسیستم نواوری و کارآفرینی با چهار کد (الف- نواوری و اکوسیستم کارآفرینی ب- سازگاری ایده با کسب و کارهای مشابه و غیرمشابه، تمایز از سایر ایده‌ها ج- بومی‌سازی طرح و ایده، استفاده آنلاین و آفلاین از ایده، میزان نواوری، خلق ایده و ایده‌پردازی)، ظرفیت پویای کارآفرینانه با سه کد (الف- قابلیت پویایی کارآفرینان ب- شایستگی کارآفرین، توانمندی جذب و مدیریت پروژه، تجربه کارآفرین ج- توانایی مدیریت بحران و سرعت در تصمیم‌گیری)، فرهنگ نواوری و کارآفرینی با سه کد (الف- سازگاری با فرهنگ اجتماعی، سازگاری با فرهنگ دینی ب- قابلیت تبدیل ایده به طرح کسب و کار ج- اشتغال‌زایی و ایجاد فرصت شغلی) با نتایج پژوهش‌های [۱۰]، [۱۴]، [۱۸]، [۹]، [۷]، [۲۶]، [۲۷]، [۲۸] هم‌راستا می‌باشد.

#### • مقوله مدیریت خدمات و محصولات

شامل چهار مفهوم: بازاریابی و فروش با دو کد (الف- بازاریابی دیجیتال، ویروسی و مدیریت شبکه‌های اجتماعی، انتخاب اسم و لوگوی مناسب، پویایی بازار، بازارمحور ب- قیمت‌گذاری رقابتی، بهره‌گیری از تیم قوی برای مذاکره، حفظ حقوق مالکیت معنوی)، رضایت مشتری با سه کد (الف- داده‌کاوی و تحلیل رفتار مشتری، در اختیار داشتن تیم فروش و بازاریابی با تجربه در هنگام برخورد با مشتریان ب- حفظ ارتباط مستمر با مشتری، رضایت مشتری ج- امکان‌سنجی و نیازسنجی جامعه‌ی هدف)، کیفیت و کمیت تولیدات با چهار کد (الف- توجه به کیفیت و جذابیت بسته‌بندی کسب و کارهای نوپای ب- بهبود مستمر سطح کیفی محصولات و خدمات ج- صلاحیت‌های کیفی، گارانتی محصول د- عرضه انبوه در کشور) نحوه تولید با سه کد (الف- قابلیت تولید نمونه اولیه و انبوه محصول از ایده ب- تنوع‌بخشی، توسعه محصول جدید ج- تولید برابر با تقاضا، افزایش تولید در صورت نیاز) با نتایج پژوهش‌های [۱]، [۳]، [۶]، [۷]، [۱۸]، [۲۰]، [۲۱]، [۲۳]، [۲۷]، [۲۸]، [۲۶]، [۳۰]، [۳۵]، [۳۶]، [۴۳] هم‌راستا می‌باشد.

#### • مقوله منابع

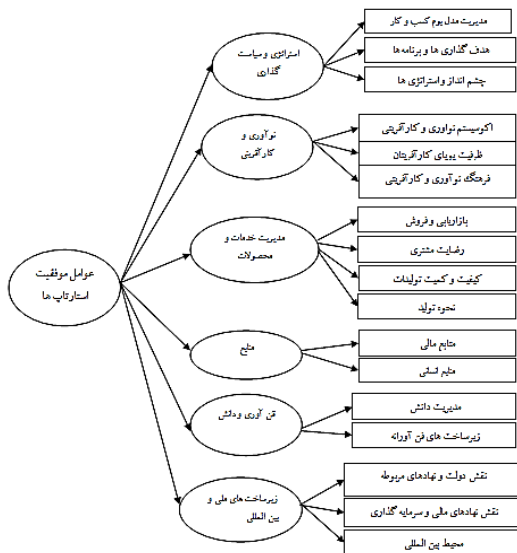
شامل دو مفهوم: مفهوم منابع مالی با سه کد (الف- جمع‌آوری سرمایه‌های موجود، سرمایه‌گذاری، سرمایه‌گذاری مستمر ب- حفظ منابع مالی، عدم وابستگی تأمین بودجه به وام د- گردش مالی، مالی و بودجه، میزان آورده مالی) و منابع انسانی با سه کد (الف- افزایش تعداد نیروی انسانی، کار تیمی و وجود فضای دوستانه ب- آموزش افراد و وجود دانش به روز، وجود کارکنان با مهارت در تولید و فناوری ج- انگیزه نواوری نیروی انسانی با نتایج پژوهش‌های [۱]، [۳]، [۶]، [۹]، [۱۰]، [۱۲]، [۱۶]، [۱۸]، [۲۰]، [۲۱]، [۲۲]، [۲۳]، [۲۶]، [۴۴] هم‌راستا می‌باشد.

#### • مقوله فناوری و دانش

شامل دو مفهوم: مدیریت دانش با دو کد (الف- نوع مالکیت و دانش فنی ب- ظرفیت جذب دانش) و زیرساخت‌های فناورانه با سه کد (الف-

| مقوله اصلی | مفاهیم | کد  |
|------------|--------|---|
|            |        | هدفمند از سیاست‌های دولت، دسترسی آزاد شرکت به کانال‌های اطلاعاتی و ارتباطی  |
|            |        | ممنوعیت واردات بی‌رویه از طرف دولت، سیاست‌های حمایتی دولت، وجود شبکه‌ی نظارت، حمایت از تولید، رویکردهای توسعه‌ای و حوزه‌های مورد حمایت دولت |

(منبع: یافته‌های تحقیق)



شکل ۳- مدل نهایی عوامل مؤثر بر موفقیت استارت‌آپ‌ها

(منبع: یافته‌های تحقیق)

#### ۴- پیشنهادات کاربردی:

در این تحقیق عوامل مؤثر در موفقیت استارت‌آپ‌ها در ۶ مقوله اصلی به‌دست آمده است. براساس این نتایج برای هر مقوله پیشنهادهایی ارائه می‌شود:

##### ۱- راهبرد و سیاست‌گذاری:

- پیشنهاد می‌شود که مدیران ارشد شرکت‌های استارت‌آپی مدل بوم کسب و کار خود را به‌گونه‌ای انعطاف‌پذیر و با قابلیت ارتقاء و تغییر نسبت به شرایط بازار طراحی و تدوین نمایند. عواملی مانند جریان درآمد، ساختار هزینه و هزینه‌های جذب مشتری را در نظر بگیرند.
- مدل‌های کسب‌وکار جدید را آزمایش کنند. مدل‌های کسب‌وکار جدیدی که می‌تواند صنایع سنتی را مختل کند و فرصت‌های جدیدی برای نوآوری و رشد ایجاد کند.
- با سایر شرکت‌ها، سازمان‌ها یا افرادی که می‌تواند به آنها در رسیدن به اهداف تجاری کمک کند، مشارکت راهبردی ایجاد کنند. این راهبرد می‌تواند به آنها کمک کند تا به بازارها، منابع و تخصص‌های جدید دسترسی پیدا کنند.

| مقوله اصلی                         | مفاهیم                  | کد   |
|------------------------------------|-------------------------|--|
|                                    | ظرفیت پویای کارآفرینانه | قابلیت پویایی کارآفرینان   |
|                                    |                         | شایستگی کارآفرین، توانمندی جذب و مدیریت پروژه، تجربه کارآفرین  |
|                                    |                         | توانایی مدیریت بحران و سرعت در تصمیم‌گیری  |
| فرهنگ نوآوری و کارآفرینی           |                         | سازگاری با فرهنگ اجتماعی، سازگاری با فرهنگ دینی  |
|                                    |                         | قابلیت تبدیل ایده به طرح کسب و کار   |
|                                    |                         | اشتغال‌زایی و ایجاد فرصت شغلی  |
| بازاریابی و فروش                   |                         | بازاریابی دیجیتالی، ویروسی و مدیریت شبکه‌های اجتماعی، انتخاب اسم و لوگوی مناسب، پویایی بازار، بازارمحور                  |
|                                    |                         | قیمت‌گذاری رقابتی، بهره‌گیری از تیم قوی برای مذاکره، حفظ حقوق مالکیت معنوی   |
|                                    |                         | داده‌کاوی و تحلیل رفتار مشتری، در اختیار داشتن تیم فروش و بازاریابی با تجربه در هنگام برخورد با مشتریان                  |
| مدیریت خدمات و محصولات             |                         | رضایت مشتری  |
|                                    |                         | حفظ ارتباط مستمر با مشتری، رضایت مشتری   |
|                                    |                         | امکان‌سنجی و نیازسنجی جامعه‌ی هدف  |
| کیفیت و کمیت تولیدات               |                         | توجه به کیفیت و جذابیت بسته‌بندی کسب و کارهای نوپای  |
|                                    |                         | بهبود مستمر سطح کیفی محصولات و خدمات   |
|                                    |                         | صلاحیت‌های کیفی، گارانتی محصول   |
| نحوه تولید                         |                         | عرضه انبوه محصول در کشور   |
|                                    |                         | قابلیت تولید نمونه اولیه و انبوه محصول از ایده   |
|                                    |                         | تنوع‌بخشی، توسعه محصول جدید  |
| منابع مالی                         |                         | تولید برابر یا تقاضا، افزایش تولید در صورت نیاز  |
|                                    |                         | جمع‌آوری سرمایه‌های موجود، سرمایه‌گذاری، سرمایه‌گذاری مستمر  |
|                                    |                         | حفظ منابع مالی، عدم وابستگی تأمین بودجه به وام   |
| منابع                              |                         | گردش مالی، مالی و بودجه، میزان آورده مالی  |
|                                    |                         | افزایش تعداد نیروی انسانی، کار تیمی و وجود فضای دوستانه  |
|                                    |                         | آموزش افراد و وجود دانش به روز، وجود کارکنان با مهارت در تولید و فناوری  |
| مدیریت دانش                        |                         | انتگیزه نوآوری نیروی انسانی  |
|                                    |                         | نوع مالکیت و دانش فنی  |
|                                    |                         | ظرفیت جذب دانش   |
| فناوری و دانش زیرساخت‌های فناورانه |                         | نظارت فناورانه، پشتیبانی از فناوری اطلاعات   |
|                                    |                         | شایستگی‌های سازمانی  |
|                                    |                         | استفاده خلاقانه از فناوری، فناوری بازارمحور  |
| زیرساخت‌های ملی و بین‌المللی       |                         | تجهیزات و آزمایشگاه، استفاده از فناوری پیچیده  |
|                                    |                         | امکان پیش‌بینی تقاضا، بازار دولتی، بازبودن بازار داخلی، مدل‌سازی اقتصاد اقتضایی، توجه به محیط‌زیست و آگاهی از عوارض مخرب |
|                                    |                         | قوانین شفاف حامی کار و تولید، دریافت کمک‌های   |

- جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها در مورد رفتار مشتری و الگوهای مورد استفاده برای شناسایی زمینه‌های بهبود
- مشتریان را در فرایند توسعه محصول یا خدمات از طریق ایجاد مشارکت و طراحی مشترک درگیر کنند.

#### ۴. منابع

- پیشنهاد می‌شود با استفاده از سیستم‌های جذب و استخدام نوآورانه نسبت به بکارگیری نیروهای انسانی خلاق و کارآمد اقدام نمایند.
- بودجه کافی برای حمایت از رشد و توسعه استارت‌آپ خود جمع‌آوری کنند. گزینه‌های مختلف تأمین مالی مانند سرمایه‌گذاران فرشته، تأمین مالی جمعی و کمک‌های مالی می‌تواند در نظر گرفته شود.
- نیروی کار متنوع و فراگیر را پرورش دهند تا دیدگاه‌ها و تجربیات متفاوتی روی میز آورده شود.

#### ۵. فناوری و دانش

- پیشنهاد می‌شود از فناوری‌های جدید و رویکردهای نوآورانه برای ایجاد محصولات و خدمات جدید و بهبود یافته که کارآمدتر، مؤثرتر و کاربرپسندتر هستند، استفاده شود.
- در طراحی و فرایندهای ساخت و ارائه محصولات و خدمات، پایداری و روش‌های سازگارتر با محیط‌زیست و مسئولیت اجتماعی در نظر گرفته شود.
- از فناوری برای ساده‌کردن عملیات خود، بهبود تجربه مشتری و پیش‌رفتن از رقبا استفاده کنند. سرمایه‌گذاری روی نرم‌افزار، اتوماسیون و سایر ابزارها برای افزایش کارایی و بهره‌وری در نظر گرفته شود.
- با استفاده از پایگاه مدیریت دانش بر مبنای فناوری‌های مدرن در جهت خلق، توزیع و ذخیره دانش استفاده گردد.

#### ۶. زیرساخت‌های ملی و بین‌المللی

- فراهم‌آوردن بسترهای مناسب قانونی و عرفی جهت توجه و رشد سریع و با کیفیت استارت‌آپ‌ها در سطح کشور.
- قانونمند نمودن چارچوب‌های مالی در جهت به اجرا در آوردن ایده‌های استارت‌آپی اولیه.
- توسعه زیرساخت‌های ارتباطی و الکترونیکی متناسب با ضروریات رشد استارت‌آپ‌ها.

#### ۷- پیشنهادات پژوهشی:

- استفاده از روش کمی فراتحلیل و گسترده‌کردن محدوده زمانی بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت استارت‌آپ‌ها
- ارائه مدل بومی موفقیت کسب و کارهای استارت‌آپی در ایران
- شناسایی و رتبه‌بندی چالش‌ها و گلوگاه‌های فراروی کسب و کارهای نوپا در ایران

- ساختاری انعطاف‌پذیر و سازگار با تغییرات در بازار و صنعت داشته باشند. همچنین آمادگی این را داشته باشند تا در صورت لزوم راهبرد کسب و کار خود را تغییر دهند.
- با تجزیه و تحلیل رقبا شکاف‌های موجود در بازار و فرصت‌های تمایز را شناسایی کنند.
- اهداف و معیارهای مشخصی را برای اندازه‌گیری عملکرد استارت‌آپ خود تعیین کنند. به‌طور منظم داده‌ها را تجزیه و تحلیل کرده تا برای تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر داده و بهینه‌سازی راهبرد کسب و کار خود استفاده کنند.

#### ۲. نوآوری و کارآفرینی

- پیشنهاد می‌شود با استفاده از نوآوری باز برای تبادل دانش و ایده با شرکای خارجی مانند دانشگاه‌ها، مؤسسات تحقیقاتی یا دیگر استارت‌آپ‌ها همکاری کنند. چون می‌تواند به آنها در دسترسی به فناوری‌ها، بینش‌ها و استعدادها کمک کند.
- با فراهم‌کردن فرصت‌هایی برای طوفان فکری، ایده‌پردازی و همکاری، فرهنگ خلاقیت را در استارت‌آپ خود تشویق کنید. این می‌تواند به شما کمک کند فرهنگی ایجاد کنید که برای آزمایش، خلاقیت و بهبود مستمر ارزش قائل است.
- از آخرین روندها و نوآوری‌های صنعت خود مطلع شوید و راه‌های جدیدی را برای افزودن ارزش به مشتریان خود کشف کنید.
- با نوآوری محصولات، خدمات و فرایندهای خود را به‌طور مستمر بهبود دهید.

#### ۳. خدمات و محصولات

- پیشنهاد می‌شود در مورد مخاطبان هدف خود، از جمله نیازها، ترجیحات و نقاط دردناک آنها اطلاعات جمع‌آوری کنند. این اطلاعات می‌تواند فرصت‌هایی را برای توسعه یا بهبود محصول و خدمات جدید شناسایی کند.
- از طریق نظرسنجی، رسانه‌های اجتماعی و کانال‌های به روز دیگر، بازخورد مشتریان را جمع‌آوری کنند. از این اطلاعات برای شناسایی مناطقی که محصول یا خدمات استارت‌آپ می‌تواند بهبود یابد استفاده شود.
- نمونه‌های اولیه محصول یا خدمات جدید خود را توسعه دهند و آنها را با گروهی از پذیرندگان اولیه آزمایش کنند.
- با استفاده از تفکر طراحی، رویکرد کاربرمحور را برای توسعه محصول و خدمات اتخاذ کنند. این اقدام شامل همدلی با مخاطبان هدف، تعریف مشکل، ایده‌پردازی راه‌حل‌های بالقوه، نمونه‌سازی اولیه و آزمایش با کاربران است.
- سفر مشتری خود را از کشف تا خرید و فراتر از آن ترسیم کنند تا مناطقی را که می‌توان محصول یا خدمات را برای بهبود تجربه مشتری بهبود بخشید، شناسایی شود.

## ۸- مراجع

- 18- Slávik, S, Bednár, R, Mišunová Hudáková, I, The Structure of the Start-Up Business Model—Qualitative Analysis, Sustainability 2021, 13, 8386. <https://doi.org/10.3390/su13158386>.
- 19- Lee J C, Van der Waldt G. An integrated talent management model for the Public Service: The case of the Western Cape Provincial Government. *Administratio Publica*, Vol. 28, No. 2, Pp. 173-190, 2020.
- 20- Mikle, L, Startups and reasons for their failure, SHS Web of Conferences 83, 01046 Current Problems of the Corporate Sector 2020.
- 21- Chen, Y, Tsai, CH, Liu, Applying the AHP Model to Explore Key Success Factors for High-Tech Startups Entering International Markets, Volume 11 Issue 1 Jan 2019 pp 45–63 <https://doi.org/10.4018/IJEA.2019010104>.
- 22- Tong, Y, Saladrígues Solé, S, An introduction to the study on start-up success, *Start Up Notes* 1, 51-66. ISSN 2696-2489 / DOI 10.21001/SUN.2019.1.04, 2019.
- 23- Okrah, J., & Nepp, A. Factors Affecting Startup Innovation and Growth. *Journal of Advanced Management Science* Vol. 6(1), 2018.
- 24- Zimmer L. “Qualitative MetaSynthesis: A Question of Dialoguing with Texts.” *Methodological Issues in Nursin Research*. Vol.53, No.3, Pp. 311-318, 2006.
- 25- Sandelowski M, Barroso J; Voils C.I. Using qualitative metasummary to synthesize qualitative and quantitative descriptive findings, *Research in Nursing & Health*, 30(1): 99-111, 2007.
- 26- Kim, B.; Kim, H.; Jeon, Y. Critical success factors of a design startup business. *Sustainability* 2018, 10, 2981, 2018.
- 27- Balboni, B., Bortoluzzi, G., Tivan, M., Tracogna, A. and Venier, F. ‘The growth drivers of startup firms and business modelling: a first step toward a desirable convergence’, *Management*, Vol. 9, No. 2, pp.131–154, 2014.
- 28- Santisteban, j, Mauricio, D, Critical success factors for technology-based startups, *Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 42, No. 4, 2021.
- 29- Roa, L. A. G., Martínez, H. H. and Ariza, H. M. ‘Contextualization of ICT tools for technological surveillance systems associated with innovation processes’, *International Journal of Engineering and Technology (IJET)*, Vol. 10, No 6, DOI: 10.21817/ijet/2018/v10i6/181006036, 2018.
- 30- Gupta, H, Kumar Barua, M, Identifying enablers of technological innovation for Indian MSMEs using best–worst multi criteria decision making method, *Technological Forecasting & Social Change*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2016.03.028>, 2016.
- 31- Arefin, M.S., Alam, M.S., Islam, M.R. and Rahaman, M. ‘High-performance work systems and job engagement: the mediating role of psychological empowerment’, *Cogent Business and Management*, Vol. 6, No. 1, DOI: 10.1080/23311975.2019.1664204, 2019.
- 32- Salamzadeh, A, Kawamorita, H, Startup Companies: Life Cycle and Challenges, See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/280007861>, 2015.
- 33- Corrales-Estrada, M. Innovation and Entrepreneurship: A New Mindset for Emerging Markets, pp.267–278, Emerald Publishing Limited [online] <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-701-120191001>, 2019.
- 34- Bradley A P. Talent management for universities, *Australian Universities' Branham, L. & Hirschfeld, M. (2010). Re Engage*. New York: McGraw Hill, 2016.
- 35- Luna-Perejon, F., Malwade, S., Styliadis, C., Civit, J., Cascado-Caballero, D., Konstantinidis, E. and Li, Y.C. ‘Evaluation of user satisfaction and usability of a mobile app for smoking. *Computer Methods and Programs in Biomedicine*, DOI: 105042, 2019.
- 36- Hellmann, T, Puri, M, Venture Capital and the Professionalization of Start-Up Firms: Empirical Evidence, *THE JOURNAL OF FINANCE • VOL. LVII, NO. 1, 2002*.
- ۱- پهله، بهزاد، میربرگ کار، مظفر، چیرانی، ابراهیم، آقاجان نشتایی، رضا، به بررسی مدل‌های ارزشیابی شرکت‌های استارت‌آپی و شناسایی ابعاد، معیارها و شاخص‌های ارزشیابی برای شرکت‌های استارت‌آپی در مرحله ایده در ایران، فصلنامه علمی پژوهشی دانش سرمایه‌گذاری، ۱۰(۳۷)، صص ۳۹۵-۴۰۹، ۱۴۰۰.
- ۲- علی‌پور، مهدی، بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت کسب و کارهای نوپا (مطالعه شرکت گون‌آی)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت بازرگانی، گرایش بازاریابی، مؤسسه آموزش عالی شمس تبریزی، ۱۳۹۹.
- ۳- پنج‌شاهی، مهدی، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل حیاتی موفقیت کسب و کارهای نوپای مالی (مورد مطالعه شرکت‌های نوپای مالی در استان تهران، فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری، ۲۶(۲)، صص ۱۱۴-۱۴۵، ۱۳۹۹.
- ۴- آقاجانی، حسنعلی، شریعتی، زینت، حسینی، ابوالحسن، تبیین روند تکاملی و مؤلفه‌های مؤثر بر مدل کسب و کارهای الکترونیکی در استارت‌آپ‌های ایرانی، مدیریت بهبود، ۱۱(۱)، صص ۱۲۷-۱۴۷، ۱۳۹۹.
- ۵- شهرابی، بهزاد، اشرفی، مجید، عباسی، ابراهیم، به بررسی مدلیابی عوامل تأثیرگذار بر تأمین مالی استارت‌آپ‌ها (کسب و کارهای نوپا) با تکنیک دیمتل، راهبرد مدیریت مالی، ۷(۲۳)، صص ۶۱-۸۹، ۱۳۹۸.
- ۶- مهدیان، یاسمن، عالیخانی، علی، نیکقدم حجتی، ساناز، شناسایی و رتبه‌بندی عوامل تأثیرگذار بر موفقیت استارت‌آپ‌ها، کنفرانس ملی پژوهش‌های نوین در مدیریت و حسابداری با رویکرد نوآوری تحقیقاتی. ص ۱-۱۴، ۱۳۹۶. <https://civilica.com/doc/761360>
- ۷- حبیبی، نازنین، ارائه رویکردی نوین مبتنی بر داده‌کاوی و الگوریتم‌های بهینه‌سازی به منظور پیش‌بینی موفقیت شرکت‌های نوپا: مورد کشور ایران، پایان‌نامه رشته مدیریت صنعتی گرایش تحقیق در عملیات، دانشگاه خوارزمی، ۱۳۹۷.
- ۸- حاجی‌کتابی، علی، ذوالفقاری، عاطفه، گودرزی، کبری، آخوندی، علیرضا، شناسایی عوامل محیطی مؤثر بر موفقیت شرکت‌های دانش‌بنیان پزشکی: یک مطالعه موردی، نشریه پژوهشکده علوم بهداشتی جهاد دانشگاهی پایش، ۱۳۹۶.
- ۹- قاضی‌نوری، سیدسپهر، مؤمنی، منصور، ربیعی، علی، علی‌اکبری، سمیرا، بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت یا شکست شرکت‌های نوپای فناوری نانو در ایران، نشریه علمی - پژوهشی بهبود مدیریت، سال هشتم، شماره ۲، ۱۳۹۳.
- ۱۰- روحانی‌راد، شایان، طیبی ابوالحسنی، سیدامیرحسین، بررسی الزامات ورود موفق به بازار برای شرکت‌های دانش‌بنیان نوپا بررسی الزامات ورود موفق به بازار برای شرکت‌های دانش‌بنیان نوپا، فصلنامه مدیریت توسعه فناوری، دوره هشتم، شماره ۱، ۱۳۹۹.
- ۱۱- گودرزی، مهدی، نقی‌زاده، محمد، بیگلر، احسان، عوامل مؤثر بر موفقیت شتاب‌دهنده‌های حوزه زیست‌فناوری در ایران، نشریه علمی - پژوهشی مدیریت نوآوری، سال هفتم، شماره ۲، ۱۳۹۷.
- ۱۲- طیبی ابوالحسنی، سیدامیرحسین، حاجی‌پور، بهمن، مؤمنی، علیرضا، تعیین مهم‌ترین ویژگی‌های شرکت‌های دانش‌محور موفق ایرانی، ۱۳۹۷.
- ۱۳- رحمان‌نیا، مریم، فکور ثقیه، امیرمحمد، دلایل شکست کسب و کارهای کارآفرین و نوپا و ارائه راهکارها برای توسعه کارآفرینی، نخستین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و کارآفرینی، ۱۳۹۴.
- ۱۴- صفایی کنجین، منیژه، سیدنقوی، میرعلی، کاملی محمدجواد، بررسی عوامل راهبردی موفقیت کسب و کارهای خانگی با رویکرد مدل‌سازی ساختاری - تفسیری میک‌مک فصل‌نامه مدیریت کسب و کار شماره ۴۹، ۱۳۹۹.
- 15- Van Winden, W.; Kör, B.; Sierhuis, D.; Grijsbach, P. Tech Scale-Ups in the Amsterdam City Region; Hogeschool van Amsterdam; Amsterdam, The Netherlands, 2021.
- 16- Skawńska, E, I. Zalewski, R, Success Factors of Startups in the EU—A Comparative Study, *Sustainability* 2020, 12, 8200; doi:10.3390/su12198200.
- 17- Andreesen, M. Why software is eating the World. *Wall Street J.* 2011, 20, C2.

- 37- Cessation', *Computer Methods and Programs in Biomedicine*, DOI: 105042.
- 38- <https://doi.org/10.1051/shsconf/20208301046>.
- 39- [www.mdpi.com/journal/sustainability](http://www.mdpi.com/journal/sustainability)
- 40- Zivil, Glaveckait, The development process of the right team in early stage start-ups, 2020.
- 41- Fochs, tamino, Investigation of factors, which influence the likelihood of fast growth in swiss technology start-ups.
- 42- Kofanovl Oleksii, Zozul'ovl Oleksandr, Successful Development of Startups as a Global Trend of Innovative Socio-Economic Transformation.
- 43- Jackson, P., Runde, J., Dobson, P., & Richter, N. Identifying mechanisms influencing, the emergence and success of innovation within national economies: a realist approach *Policy Sciences*, 1-24, 2015.
- 44- De Mel, S., McKenzie, D., & Woodruff, C. Business training and female enterprise start-up, growth, and dynamics: Experimental evidence from Sri Lanka. *Journal of Development Economics*, 106, 199-210, 2014.
- 45- Brooks, G., Heffner, A., & Henderson, D. A SWOT analysis of competitive knowledge from social media for a small start-up business. *The Review of Business Information Systems (Online)*, 18(1), 23, 2014.
- 46- Hartmann, P. M., Zaki, M., Zaki, M., Feldmann, N., Feldmann, N., ... & Neely, A. Capturing value from big data—a taxonomy of data-driven business models used by start-up firms. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(10), 1382-1406, 2016.
- 47- Gupte M. Success of university spin-offs: network
- 48- Activities and moderating effects of internal communication and adhocracy. 1st Edition, Springer.
- 49- *Science & Business Media: Germany*, 2007.
- 50- Gassmann, Oliver, Karolin Frankenberger, and Michaela Csik. 2014. *The Business Model Navigator*. London: Pearson.
- 51- Honorine, A.N.D. and Emmanuelle, D. 'Stage financing and syndication in the IPO underpricing of venture-backed firms: venture capital and IPO underpricing', *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, Vol. 20, No. 4, pp.289–300, 2019.
- 52- Senivongse, C., Bennet, A. and Mariano, S. 'Clarifying absorptive capacity and dynamic capabilities dilemma in high dynamic market IT SMEs', *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. 49, No. 3, pp.372–396 [online] <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-11-2018-0105>, 2019.
- 53- Hoffman, D. & Radojevich-Kelley, N., Analysis of Accelerator Companies: An Exploratory Case Study of Their Programs, Processes, and Early Results. *Small Business Institute Journal*, 2012.
- 54- Atherton, A. "Cases of start-up financing: An analysis of new venture capitalisation structures and patterns". *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 18 (1), 28-47, 2012.
- 55- Roshanzamir, Amirhossein, Davis, Bill, Rahim, Emad, Startup Success Trends in Small Business Beyond Five-Years: A Qualitative Research Study.