

تخریب و بازآفرینی خلاق صنایع با رویکرد کارآفرینی: مورد پژوهی الوپیک و همپا

محسن نظری*¹ - ابوعلی ودادهیر² - حمیدرضا عزتی³

1. دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

2. دانشیار گروه انسان شناسی دانشکده علوم اجتماعی دانشگاه تهران

3. دکترای سیاستگذاری بازرگانی پردیس بین المللی کیش دانشگاه تهران

تاریخ دریافت: 1400/04/31

تاریخ پذیرش: 1400/07/23

چکیده

کارآفرین‌های دیجیتال با ایجاد یک شرکت نوپا به تخریب خلاق در یک بخش از بازار یا یک صنعت می‌پردازند. این پژوهش بر مبنای هدف از نوع کاربردی و بر حسب رویکرد از نوع کیفی و از نظر استراتژی تحقیق مورد کاوی تطبیقی می‌باشد که به مقایسه دو مورد الوپیک و همپا پرداخته است. داده‌های بدست آمده از این دو مورد نوپا به صورت کیفی و از طریق مصاحبه‌های عمیق فردی با موسسین این نوپاها جمع‌آوری شده است. جامعه مورد مطالعه شرکت‌های نوپا فعال در صنعت حمل و نقل و لجستیک است. سوالات این مصاحبه براساس روش نظامند نظریه سازی داده بنیاد طراحی شده است. پس از پیاده سازی مصاحبه‌ها و با استفاده از نرم افزار MAXQDA 12 حدود 1188 کد برای مفهوم و مقوله سازی گذارده شد. قلمرو زمانی این تحقیق در سال 1399 تا 1400 است. براساس موارد بررسی شده در این تحقیق و عوامل بیان شده در پژوهش‌های پیشین راهکارهایی برای افزایش احتمال موفقیت نوپاها که توسط کارآفرین‌ها راه اندازی می‌شود مطرح شده است. این راهکارها شامل مواردی همچون بررسی عمیق صنعت، بررسی کلان روندهای نوظهور، کسب تجربه، تقویت باور به موفقیت، تیم سازی، بررسی بستر مورد نیاز، یادگیری تکنیک‌های چابکی، استفاده از سیستم‌های کنترل و انگیزشی است.

واژه‌های کلیدی: الوپیک، تخریب خلاق، کارآفرین دیجیتال، نوپا، همپا

مقدمه

نرخ موفقیت کسب و کارهای نوپا در تخریب خلاق صنایع مساله اصلی این روزهای کشور در راستای تحول دیجیتال ایجاد شده در صنایع ایران است. انجام پژوهش در خصوص این مساله، از آن جهت دارای اهمیت است که می تواند به شناخت بهتر این پدیده نوظهور در اقتصاد ایران منجر شود و افزایش بهره وری کسب و کارهای نوپا را افزایش دهد به طوریکه نرخ موفقیت تخریب خلاق در صنایع ایران را افزایش دهد.

بلابلاکار¹ پیشروترین نوپای سفرمشترک در اروپا است که توسط فریدریک در سال 2006 آغاز به کار کرد. بلابلاکار یک بازار برخط صندلی خالی برای سفر را ایجاد کرده است (Lakhani et al., 2017) و توانسته در 22 کشور اروپایی برای بیش از هفتاد میلیون کاربر کسب و کار خود را با ارزش یک میلیارد و ششصد میلیون دلار در سال 2015 گسترش دهد (Scott, 2015). ایده بلابلاکار تخریب خلاق مسافرکشی سنتی کنار خیابان است و توانسته از ظرفیت خالی خودروهای تک سرنشین بهره ببرد.

شیپ² یک نوپا در حوزه ارسال محموله در لحظه است که فعالیت خود با هدف رفع دردسرهای مشتری در سانفرانسیسکو و توسط گیون، اسکات و اسمیت در سال 2013 آغاز کرد. شیپ توانست بیش از شصت و دو میلیون دلار تامین مالی کند اما در نهایت در سال 2018 علی رغم تلاش برای تغییر بازی صنعت لجستیک به دو علت تلاش برای رشد به هر قیمتی و بی توجهی به مشاوره‌ها با شکست مواجه شد و به فعالیت خود پایان داد (Juetten, 2015).

در ایران وضعیت به گونه دیگری رقم خورده است. در حالی که الوپیک یک نوپای موفق با ایده ارسال به لحظه محموله عمل کرده است، همپا با ایده سفرمشترک شکست خورده است. اگر چه ایده یک رکن اصلی در تخریب خلاق صنعت است اما همانطور که موارد بالا نشان داده است، عواملی دیگر وجود دارد که بر موفقیت یا عدم موفقیت یک نوپا اثرگذار است که کارآفرین‌ها لازم است به آن توجه کنند تا احتمال شکست نوپای خود را در ایجاد تحول در

1 Blablacar

2 Shyp

صنعت کاهش دهند. این تحقیق به بررسی یک مورد موفق و یک ناموفق در روند تحول دیجیتال صنعت حمل و نقل پرداخته و به با مقایسه داده‌های واقعی هر دو مورد یک مدل نظریه سازی شده از سفر تحول دیجیتال یک نمونه صنعت مطرح می کند و بر مبنای آن پیشنهادهایی را به کارآفرین ها ارائه می کند. هدف از انجام این پژوهش، ارائه یک مدل نظامند از تخریب خلاق صنعت حمل و نقل و لجستیک براساس یادگیری از موفقیت‌ها و شکست‌های دو نوپای الوپیک و همپا در جریان تخریب صنعت خود است.

مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تخریب خلاق

تخریب خلاق عبارت است از مکانیزم انتخابی اعمال شده در دوران افول چرخه عمر محصول، بنگاه یا صنعت جهت حفظ پویایی و افزایش بهره وری آن. از دیدگاه شومپتر (1947) اگرچه این تحول در کوتاه مدت آثار منفی در پی دارد ولی در بلند مدت منافع پایدار و زیادی را دارا است. به عبارت بهتر تخریب خلاق، دگرگونی یا تحول درونزا و پیوسته ساختار اقتصادی از طریق از بین بردن رویه‌ها و رفتارهای قدیمی و از پیش تعیین شده و ایجاد رویه‌های جدید است (Legrand & Hagemann, 2017).

کسب و کار نوپا

استارت‌آپ‌ها یکی از سازه‌های رشد اقتصادی یک کشور هستند. آنها نقش حیاتی در توسعه اقتصادی یک کشور ایفا می کنند و محرک‌های اصلی دیجیتالی شدن و نوآوری در جامعه هستند (Deena & Gupta, 2021). کارآفرین‌ها سعی می کنند مدل کسب و کار جدید خود را تبدیل به یک کسب و کار مورد پذیرش بازیگران صنعت گردانند. در واقع نوپا مرحله ای از چرخه عمر یک کسب و کار خطرپذیر است و از لحاظ نوع، اندازه، شکل و دامنه متفاوت است (کردحیدری و همکاران، 1398).

کارآفرینی

رویکرد کارآفرینی به عنوان «خلق کسب و کار (مخاطره ای) جدید» به عنوان مبنای این پژوهش است که از منظر این رویکرد، کارآفرینی همان رفتار کارآفرین است که با «سازماندهی (هماهنگی و بنانهادن روالها، ساختارها و نظامها یک کسب و کار جدید بروز می یابد و محصول یا خروجی آن همان «سازمان جدید» است (طالبی و همکاران، 1398). کارآفرین دیجیتال نیز با تکیه بر فناوری این تحول را به وجود می آورد.

نرخ موفقیت نوپا

شاخص‌های تخریب خلاق را می توان تحول درونزا، از بین بردن رویه و رفتارهای موجود، ایجاد رویه‌های نوین و افزایش بهره وری دانست. این شاخص‌ها با ظهور کسب و کارهای نوپا در صنایع کشور در حال اتفاق افتادن است. مساله اصلی این است که کارآفرین‌ها در بسیاری موارد کسب و کارهای نوپا را راه اندازی می کنند اما با شکست روبرو می شوند و نرخ موفقیت این نوپاها بسیار پایین است. به همین منظور بررسی نمونه‌های موفق و ناموفق می تواند یادگیری‌هایی برای تحول‌های بعدی در صنایع دیگر به همراه داشته باشد. از این رو، این پژوهش سعی دارد با بررسی جامع و نظامند دو کسب و کار نوپا در صنعت حمل و نقل و لجستیک، مدلی را به تصویر بکشیم که موفقیت و عدم موفقیت کسب و کارهای این حوزه را نشان دهد و برپایه آن به کارآفرین‌های دیجیتال، پیشنهادهایی جهت افزایش نرخ موفقیت ارائه دهد.

پیشینه پژوهش

آغاز روند تحولی در صنایع مختلف توسط فناوری‌های دیجیتال توسط کارآفرین‌های این حوزه که با ظهور نوپاها اتفاق افتاده است با سرنوشت‌های مختلفی روبرو بوده است. بررسی حوزه‌های تحقیقی در گذشته می تواند تصویر ارایه شده توسط این پژوهش را کامل تر کرده و در برخی جوانب درک مشترکی را هویدا کند. جدول ذیل گزیده ای از تحقیقات منتخب در قلمرو مورد بحث است.

جدول 1. پیشینه تحقیق

پژوهشگر	نتایج
ندافی و احمدوند (1396)	این پژوهش با هدف بررسی پیشران‌های توسعه کسب و کارهای نوپا و روش تحقیق کیفی کیو انجام شده است. نتایج این تحقیق نشان داده که سرعت عمل، تیم کاری، ذات ایده و فرصت سنجی در الگوی اول و مشتری، رقبا، شریک سرمایه گذار و حمایت‌ها در الگوی دوم تاکید دارد. الگوی اول بر پرورش افراد تکیه دارد و الگوی دوم بر تامین امنیت سرمایه گذار.
کرحدیدی، منصورى موبد و خداداد حسینی (1398)	تحقیق موردنظر با هدف فراترکیب عوامل موثر بر کسب و کارهای فناورانه نوپا و روش تحقیق بنیادی انجام شده است. نتایج این تحقیق نشان داده است که دوازده مولفه سیاستگذاران، موسسه‌های آموزشی، حامیان، بازارها، عوامل سازمانی، انکوباتورها، شتاب‌دهنده ها، سرمایه گذاران، بازیگران و ذینفعان، فرهنگ و اجتماع و عوامل فردی بر کسب و کارهای نوپا اثر گذارند.
Perotti & Yu (2015)	نشان داده شده که ارتباطات موثر در اکوسیستم نوپا می تواند موقعیت بهتری را برای نوپا بوجود آورد. بعلاوه ساختار دوستی موسس ارتباط نزدیکی با موفقیت کسب و کار جدید دارد.
Olugbola (2017)	یافته‌های این تحقیق تأثیر مثبت شناسایی فرصت ها، بالا بودن انگیزه و در دست داشتن منابع بر کارآفرینی را نشان می دهد و آموزش کارآفرینی به عنوان نقش اصلی در افزایش مهارت کارآفرینی را نشان می دهد.
Foy & Gruber (2021)	این پژوهش کیفی به بررسی 49 کارآفرین تایلندی که توانسته است تخریب و بازآفرینی خلاق را انجام دهند با بررسی همراستایی و فقدان همراستایی میان فرهنگ جامعه و شخصیت کارآفرینی به عنوان پیشران تخریب و بازآفرینی خلاق پرداخته است.
Santamaría, Gidumal (2021)	این پژوهش با بررسی فاکتورهای موفقیت شرکت‌های نوپا از طریق مرور ادبیات و مصاحبه با کارآفرین ها، دو عامل دستیابی به درآمد زیاد و روش تامین مالی جهت تحول در یک صنعت معرفی کرده است. از سوی دیگر با بررسی 340 شرکت نوپا مهمترین عوامل موفقیت را شامل موقعیت شرکت نوپا، تعهد همکاران ترویجی، قدمت شرکت و موجودیت شرکای غیر ترویجی دانسته اند.
Zaidi et al. (2021)	این پژوهش با هدف بررسی موفقیت شرکت‌های نوپا انجام شده است. نتایج تحلیل رگرسیون از 165 پاسخ کارآفرینان نشان می دهد که مهمترین عوامل موثر بر توسعه استارت‌آپ‌ها دسترسی مالی، حمایت دولت، چالش‌های بازاریابی، آموزش، فناوری و مهارت‌های مدیریتی به ترتیب وقوع است. اکوسیستم کارآفرینی نیز اثبات کرد که تأثیر بسیار مثبتی بر رابطه این عوامل با توسعه استارت‌آپ‌ها دارد.
Joshi D. (2021)	این پژوهش نشان داده است که سه عامل ارزشهای فرهنگی ملی موسسان، ویژگی‌های فردی رهبری تحول آفرین و فرهنگ شرکت نوپا ناشی از نوع تامین مالی بر عملکرد شرکت نوپا در ایجاد تحول در صنایع در هند را نشان می دهد.
Aminova & Marchi (2021)	این پژوهش به دنبال شناسایی متغیرهای اثرگذار بر موفقیت شرکت‌های نوپا است. متغیرهایی مانند اندازه سرمایه گذاری، اندازه صنعت، اندازه شرکت‌های نوپا، تحصیلات موسس و سطح تحصیلات کارکنان بر نوآوری‌های استارت‌آپ‌ها تأثیر گذاشته و به بهبود عملکرد آنها کمک کرده است.
Raghavendra & Kalaa. (2021)	این مطالعه شیوه‌های ذهن آگاهی را برای کاهش ترس کارآفرینانه از شکست بررسی می کند و ترس کارآفرینی را می توان با تمرین ذهن آگاهی کاهش داد. علاوه بر این، همچنین ثابت شد که ارزیابی مجدد مثبت تا حدی ارتباط بین ذهن آگاهی و ترس کارآفرینانه از شکست را تحت تأثیر می گذارد. این مطالعه ثابت کرد که از طریق تمرین ذهن آگاهی، یک کارآفرین می تواند بر ترس از شکست غلبه کرده و فعالیت کارآفرینی را برای تبدیل شدن به یک کارآفرین موفق دنبال کند.
Santisteban & et. al(2021)	این مطالعه به بررسی عوامل کلیدی موفقیت در شرکت‌های نوپا مبتنی بر فناوری پرداخته است. نتایج نشان داده است که عوامل نظارت فناوری، ظرفیت جذب دانش، قابلیت‌های پویا، فرهنگ نوآورانه و کارآفرینانه، عملکرد درک شده از یک محصول و رضایت مشتری بر موفقیت یک شرکت نوپا اثرگذار است.

شکاف موجودیت یک دیدگاه نظامند به فعالیت نوپا در کشور و مبتنی بر شواهد واقعی اکوسیستم نوآوری کشور در تحقیقات اخیر و ارایه پیشنهادهایی به کارآفرین‌های حوزه دیجیتال بنا به بررسی پیشینه تحقیق به خوبی درک می‌شود. از این رو این تحقیق در نظر دارد با ارایه یک دیدگاه نظامند به کارآفرین‌ها، در فهم فعالیت پیش رو با هدف افزایش نرخ موفقیت نوپا یاری رساند.

روش شناسی

این پژوهش برحسب هدف کاربردی است و برحسب گردآوری اطلاعات کیفی به گردآوری داده پرداخته است. استراتژی این پژوهش موردکاوی تطبیقی بوده است. موردکاوی تطبیقی پژوهشی است که به روشی کیفی در بستر واقعی و با مطالعه و مقایسه تعداد محدودی از نمونه‌ها، به دنبال شناسایی روابط بین متغیرهای مختلف تحقیق است (Dul & Hak, 2008, p 36). جامعه مورد مطالعه این پژوهش، شرکت‌های نوپای صنعت حمل و نقل و لجستیک کشور است. مهمترین معیار انتخاب نمونه‌ها، موفقیت و عدم موفقیت نوپا در تخریب و بازآفرینی صنعت بوده است. برهمن اساس نمونه موفق الوپیک و نمونه ناموفق همپا به عنوان نمونه‌های منتخب برگزیده شدند. در مجموع چهار مصاحبه حضوری انجام شده است. نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت هدفمند بوده است که میان نمونه‌هایی که دسترسی به آن‌ها مهیا بوده است استفاده شده است. در طراحی سوالات مصاحبه و تحلیل متون پیاده‌سازی شده و به دلیل ایجاد یک نظام در جمع‌آوری داده از رویکرد نظریه‌سازی داده‌بنیاد چندگانه به عنوان یک تکنیک و نه یک روش تحقیق برای جمع‌آوری داده استفاده می‌کنیم. لازم به ذکر است که نظریه‌سازی داده‌بنیاد می‌تواند در مطالعات به دو صورت یک روش تحقیق با شرط کفایت نمونه برداری یا در حالت دوم به عنوان یک تکنیک جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات جهت ساختاردهی بهتر در گردآوری اطلاعات استفاده شود (Strauss & Corbin, 1998). در این پژوهش، روایی نتایج مبتنی بر کیفیت هشت گام بیان شده توسط هال و داک (2008, p 360) با نهایت دقت طی شده است، بنابراین این تحقیق دارای حد کافی از اعتبار نتایج به دلیل بالا بودن کیفیت گام‌های هشتگانه طی شده بوده است. از سوی دیگر هرچه یک مصاحبه

ساختاریافته تر باشد، استحکام بیشتری خواهد داشت. بنابراین چون مصاحبه‌ها دارای راهنمای مصاحبه بوده است و سوالات به صورت نظامند طراحی شده بوده است از لحاظ گردآوری قرائن، می‌توان نتایج را مستحکم دانست. در بخش تحلیل داده‌ها، ضریب کاپا به عنوان معیار قرار گرفته شده است. بر همین اساس، با فاصله سه ماه، چهار مصاحبه دوباره کدگذاری شده است و نتایج نشان داده است که بیش از 91٪ درصد کدگذاری‌ها شبیه هم بوده است. در مجموع برای الوپیک حدود 648 کد برای مفهوم سازی و حدود 89 مقوله ساخته شده است و برای همپا 363 کد برای مفهوم سازی و 88 کد برای مقوله سازی انجام شده است. در نهایت از هر مورد مدلی استخراج شده که این مدلها با یکدیگر مقایسه شده است و مدل نظری نهایی ارائه شده است.

یافته‌ها

الف) توصیف جمعیت شناختی

جدول 2. توصیف جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

مصاحبه‌ها	جنسیت	تحصیلات	سن	سابقه اجرایی	سمت
مصاحبه شونده اول	مرد	کارشناسی	38	26	موسس و مدیرعامل
مصاحبه شونده دوم	مرد	کارشناسی ارشد	39	18	رئیس هیئت مدیره
مصاحبه شونده سوم	مرد	کارشناسی	22	4	موسس و مدیرعامل
مصاحبه شونده چهارم	مرد	کارشناسی	24	4	موسس

ب) عامل‌های شکل دهنده نوپا

جدول 3. عامل‌های شکل دهنده نوپا

الوپیک	همپا
آزمون ایده و محلی سازی	ویژگی‌های کارآفرینی
یادگیری مفاهیم اکوسیستم	تامین مالی مرحله ای
فرشته سرمایه گذاری	تیم پیاده سازی
تیم سازی	ایده یابی
تجربه خارجی موسسان	تخصص برنامه نویسی
ایده یابی	دغدغه کلان به عنوان مساله

در مصاحبه‌های انجام شده، نشان داده شده داشتن روحیه کارآفرینی به عنوان یکی از عواملی است که موسسان را تحریک کرده است که به سمت تولید یک ایده اولیه روند. همچنین تامین مالی به عنوان یک عامل اساسی در شکل گیری هر کسب و کار از جمله همپا است. همچنین تامین مالی در هر مرحله جز چالش‌های اساسی در چرخه عمر بوده است و عدم توانایی در جذب سرمایه به عنوان عامل شکست برای نوپا عنوان شده است. با توجه به نرخ تبدیل ارز چنانچه بتوان سرمایه گذار خارجی برای نوپا جذب کرد، مسیر همواری پیش رو است.

از سوی دیگر شناخت دقیق اکوسیستم نوآوری به عنوان یکی از پیشنهادها راه اندازی الوپیک دیده شده است. این مفاهیم به موسس کمک می کند که به شناخت کامل دست پیدا کند. این شناخت لازمه یافتن فرصت در بازار است. دیدن یک فرصت و ارایه یک راه حل می تواند به شکلگیری یک نوپا منجر شود. شناسایی روندهای فناوری نوظهور و ارایه یک ایده در راستای آن توانست یک ایده مورد نیاز در حمل و نقل را ارایه کند. این ایده باید بتواند بر اساس هوشمندی خلق ارزش برای مشتری کند. تقاضا همیشه وجود دارد و شکل ارایه ارزش می تواند با ارایه یک ایده مبتنی بر هوشمندی راه خود را پیدا کند. اینکه موسسان تجربه مشابه در اکوسیستم نوآوری در خارج از ایران داشته اند بر شکلگیری این سازمان اثر به سزایی دارد. داشتن تجربه مشابه، چالش‌های اصلی سازمان را نشان می دهد.

اکوسیستم نوآوری مبتنی بر فناوری دیجیتال است. امکان توسعه یک شرکت نوپا تنها با همراهی یک توسعه دهنده نرم افزار امکان پذیر است و در میان تیم پیاده سازی بودن افرادی که دارای تخصص لازم باشند ضروری است.

ج) پدیدار شدن نوپا

جدول 4. پدیدار شدن نوپا

همپا	الوپیک
انجام تحقیقات	ضعف آموزش
ساختار متناسب	مدل درآمدی
حضور در شتابدهنده	روند تکاملی ساختار

برای یافتن ایده نوپا، لازم است موسسان به انجام تحقیقات کسب و کار در این زمینه پردازند. این مطالعات باید برای راه اندازی مدل درآمدی که مقبولیت پرداخت مشتری را داشته باشد را تعیین کند. به نظر می رسد که در هر مرحله از تکامل نوپا یک ساختار متناسب بر حسب مرحله ای که در آن حضور دارند لازم باشد. در یک نوپا بنا به نیاز بخش های مورد نظر ساختار به صورت ارگانیک رشد کرده است. همچنین در برخی از نوپاها، سازمان در خصوص آموزش به کارکنان ضعیف عمل کرده است و این به دلیل سرعت بالای تغییرات است. با این حساب سازمان زمان کافی برای تربیت کارکنان را ندارد.

د) زمینه های مورد نیاز برای پدیدار شدن نوپا

جدول 5. زمینه های مورد نیاز برای پدیدار شدن نوپا

همپا	الوپیک
رکود اقتصادی	روند موازنه زمان، خدمت و جبران خدمت
بی ثباتی اقتصادی	جهتگیری کلان سیاسی
فرهنگ سازی توسط پیشروها	زیرساخت فنی لازم
	زمان ورود

توجه به زمان شکل گیری یکی از عوامل بسیار مهم در ایجاد نوپا بوده است. کارآفرین با مشاهده بسترهای شکل گرفته در حوزه زیرساخت های فناوری و عوامل زمینه ای مورد نیاز ورود به اکوسیستم نوآوری را به عنوان شرط لازم فعالیت درک کرده و بر اساس آن تصمیم به راه اندازی شرکت نوپا نماید. همچنین روند توسعه زیرساخت های فناوری باید بتواند بستری را برای راه اندازی شرکت های نوپا ایجاد کند. عواملی همچون توسعه گوشی های هوشمند و اینترنت پرسرعت زیرساخت های لازم برای توسعه شرکت های نوپا را ایجاد کردند.

از سوی دیگر، سیاست های کلان کشور محیط داخلی را مستعد برای رشد درونزاد کسب و کارهای نوپا نموده است و موانعی را برای ورود کسب و کارهای خارجی ایجاد کرده است که به نوبه خود مزایا و معایبی همراه دارد.

همچنین روند اقتصاد خدمت محور یک موازنه میان زمان ارایه دهنده سرویس و نوع خدمتی که ارایه می دهد ایجاد کرده است به طوریکه در ازای خدمتی که ارایه می شود هزینه

ای دریافت می شود. این رویه منجر به شکل گیری فرهنگ شده است. فرهنگ سازی که توسط نوپاهای پیشرو حمل و نقل هوشمند صورت می گرفت باعث شد که توجه افراد جامعه به خدمات دیجیتال جلب شود و این عامل کمک کرد که پذیرش شرکت های نوپایی جوان ساده تر شود.

از بین رفتن ثبات اقتصادی در زمان راه اندازی شرکت های نوپا عاملی بسیار جدی برای شکست آن ها خواهد بود به گونه ای که سرمایه گذاری ها از اکوسیستم نوآوری خارج شده و به سمت پارکینگ های بدون ریسک رفته است. افزایش تورم و ثبات درآمد غالب بدنه جامعه یا به عبارتی فقیرتر شدن جامعه دلیلی هست که بر پایه آن افراد به دنبال کاهش هزینه های خود می روند و بر این اساس گرایش آن ها به استفاده از تسهیلات با هزینه کمتر است.

د) عوامل مداخله گر در مسیر شکل گرفتن نوپاها

جدول 6. عوامل مداخله گر در مسیر شکل گرفتن نوپاها

الوپیک	همپا
وابستگی به موسس	کافی نبودن مطالعات اولیه
بی ثباتی اقتصادی	ارزشگذاری بالا
کاهش رشد اقتصادی	زمانبندی سفرها
آگاهی از طریق فعالیت گسترده رقبا	فقدان نیروی کار مناسب
تامین مالی	انتخاب اشتباه قلمرو و فعالیت
فقدان صندوق جسورانه هوشمند	تعارضات تیمی
تناسب بازار محصول	عقب نشینی سرمایه گذار
موانع حاکمیتی	نداشتن مدیریت هزینه
فشار رقابتی	زمان ورود مناسب
	بازاریابی غیر اثربخش
	فقدان سرمایه کافی هوشمند
	چالش فرهنگی و اعتماد
	چالش تناسب عرضه و تقاضا
	کم تجربه
	پیچیده بودن ذاتی ایده

در ایده سفر مشترک، پیچیدگی زیادی وجود دارد، چون به عوامل متعددی از جمله تصمیمات مسافران متعدد وابسته هست. پیچیده بودن ذاتی ایده اولیه خود برای کارآفرین

مشکلاتی را ایجاد می کند. همچنین در مواردی که کارآفرین ها کم تجربه بودن، نقش بسیار موثری در موفق نبودن یک نوپا خواهند داشت. به طوری چالش های درونی سازمان در مسایل مدیریتی زیاد بوده است و توان حل کردن این موارد کم بوده است.

از سوی دیگر، توازن میان عرضه و تقاضا یک به عنوان یک چالش اصلی بوده است که یک عدم تناسب میان تعداد تامین کننده های خدمت کمتر در مقابل عرضه کنندگان آن بوده است. سازگار شدن افراد با خدمت های جدیدی که سابقا وجود نداشته است چالش اعتماد به خدمت جدید و نوعی فرهنگ سازی را در بر دارد.

بر اساس شواهد بدست آمده، نبود منابع مالی هوشمند یکی از چالش های اکوسیستم نوآوری است و تمامی کارآفرین ها با این مشکلات روبرو هستند. استفاده از روش های نامناسب تبلیغات جز عواملی است که منجر به هدر رفتن منابع مالی نوپا می شود چرا که نمی تواند مشتری موردنظر را جذب کند. از سوی دیگر بالا بودن هزینه های جانبی و هدر دادن منابع منجر می شود که نوپا نتواند دره مرگ چرخه عمر را رد کند. مدیریت بهتر هزینه ها می تواند حیات نوپا را برای مدت بیشتر حفظ کند.

اختلاف نظرهای تیمی و وجود تعارضات زیاد که برخی از آنها حل نمی شود بسیاری از انرژی تیم های نوپا را گرفته است و فقدان مدیریت تعارض منجر به از بین رفتن تمرکز افراد از روی محور اصلی فعالیت شده است.

محلی کردن یک ایده برای سازگاری بهتر با فرهنگ و عوامل کلان امری اجتناب ناپذیر است اما در مورد همپا و برپایه این تصور قلمرو اشتباهی برای فعالیت انتخاب شده است. یک چالش دیگر در همه نوپاهای اکوسیستم نوآوری فقدان نیروی متخصص ماهر برای حوزه نوآوری بخصوص در حوزه برنامه نویسی است. همچنین موانع حاکمیتی به عنوان چالش دیگر بر سر راه شرکت های نوپا است. این موانع در بدو امر بسیار اثرگذار بود اما به مرور نگرش حاکمیت بر شرکت های نوپا حمایتی شده است.

فعالیت تبلیغاتی و رشد رقبای پیشرو بر توجه جامعه اثرگذار باشد و با جلب توجه افراد جامعه شناختن نوپاهای تازه ورود به مراتب امر ساده تری شد. البته چالش رقابت در بازار برای گرفتن سهم از رقبای حاضر امر مهمی تلقی شده است.

در الوپیک، چالش ارزشگذاری بالای شرکت‌های نوپا برای تامین مالی خارجی بدلیل تحریم‌ها با مشکل روبرو شد و سرمایه‌گذاران داخلی حاضر به سرمایه‌گذاری در راندهای بعدی نوپا نشده‌اند. این شرکت نوپا وابستگی سازمان به موسس را در درون خود به عنوان یک فرهنگ ساخته بود که خود تبدیل به چالش جدی شده بود. لزوم توجه هر لحظه موسس به تصمیم‌ها و ارتباطات سازمان منجر به معطلی برخی امور شده است و سازمان در تصمیم‌گیری با مشکلاتی روبرو است.

د) راهکارهای به کار گرفته شدن در مقابل چالش‌ها

جدول 7. راهکارهای به کار گرفته شدن در مقابل چالش‌ها

الوپیک	همپا
بازاریابی اثربخش	تنبیه پلکانی
مذاکره با نهادهای حاکمیتی	تایید هويت کاربران
تنفيذ اختيار	شروع از شهرهای اصلی
برانگیختن افراد	مذاکره برای جذب سرمایه
جذب نیرو از واسط پرسنل	آموزش به تازه‌واردان
کنترل شخصی موسس در مرحله اول	تنوع در جبران خدمت
هجوم مستقیم به نظم موجود	ترفع برای رسیدن به تناسب
ترفع و خشنودسازی تامین‌کنندگان خدمت	استفاده از روش چابک
راه انداختن بازی	جوان بودن گروه هدف
توانمندی پویا	تعدیل ارزشگذاری
توسعه محصول	گفتگو و تحلیل گروهی
تنوع در خدمات	خلق تصور موفقیت
آزمون و خطا	تحقیقات میدانی
	تغییر نام و تغییر قلمرو فعالیت

توسعه محصول بر اساس آزمون و خطا و دریافت بازخور از مشتریان برای رسیدن به تناسب محصول، راهکاری است که در شرکت‌های نوپا به کار گرفته شده است. استفاده از روش‌های چابک برای توسعه محصول مانند اسکرام مستر و ام‌وی‌پی در نوپاها بسیار رایج

است. همچنین بازطراحی قلمرو فعالیت نوپا در زمانی که موفقیت کمی دارد می تواند خود عاملی باشد که باعث رونق شرکت نوپا شود. این کار با هدفگذاری آن بخش از بازار که پتانسیل بالاتری برای موفقیت دارد قابل تحقق است.

تحقیقات رودرو با مشتری می تواند ویژگی های موردانتظار مشتری را استخراج کند و آن ها را به عنوان ویژگی جدید توسعه داده اند. ایجاد یک تصویر موفقیت را نیز به عنوان یک ابزار کنترل و انگیزاندن افراد در نوپا می تواند به کار گرفته شود. این ابزار باعث شده که همه افراد تیم به امید داشتن سهم در آینده نوپا مشارکت حداکثری داشته باشند. در مواجهه با مشکلات پیش آمده تیم نوپا می تواند با توجه به کوچک بودن در خصوص مسائل گفتگو کند. می توان ابتدا مسایل را الویت بندی کرد و به آن ها می پرداختند و در نهایت با جمع بندی میان نظرات به همگرایی رسید.

در شرایطی که سرمایه گذاری با مشکل روبرو شده است تعدیل ارزشگذاری برای نوپا می تواند مسیر تامین مالی را تسهیل کند. از سوی دیگر، برای ایجاد توازن میان عرضه و تقاضا لازم است که ترفیعات سمت عرضه و تقاضا صورت بگیرد. راه انداختن بازی با قراردادان جوایز و تبلیغات ابزارهای اثربخشی برای این هدف هستند.

شرکت های نوپا راهکارهای متفاوتی برای جبران خدمت کارکنان خود در نظر گرفته اند. در نوپاها سعی شده است بر اساس انتخاب افراد، سهام یا پاداش به افراد داده شود و بر این اساس از خدمات افراد قدردانی شود. این امر منجر به یادگیری افراد سازمان می شود. یادگیری در نوپا معمولاً با درگیر شدن افراد در فرایندها و خودآموزی صورت می گیرد.

ارایه تیک آبی با احراز هویت برای کاربران به عنوان یک راهکار برای اعتماد سازی میان کاربران پلتفرم بوده است. همچنین در زمانی که افراد از قواعد نوپا پیروی نمی کنند، از تنبیه و پاداش پلکانی می توان به عنوان یک راهکار برای ترویج قواعد مورد نظر به کار گرفته شود.

با روبرو شدن با مخالفت های حاکمیتی، گفتگو به عنوان یک راه حل استفاده شده است که حاکمیت روندهای تغییر را بپذیرد. در درون یک سازمان، برای مرتفع کردن چالش وابستگی تصمیم گیری های سازمانی به کارآفرین و خارج شدن ساختار از هاب، لازم است که

سازمان به مدیران خود تفهید اختیار کند و پرسنل سهم بیشتری در تصمیم گیری های مربوط به سازمان داشته باشد. در خصوص چالش منابع انسانی، مدیران شرکت های نوپا می توانند از پرسنل خود بخواهند که افراد متخصص در زمینه مورد نیاز را معرفی کنند و بر اساس آن پاداش بگیرند. در این میان افراد با معرفی فرد مورد نظر حس مسئولیت به مناسب بود وی داشته اند.

با شناخت کامل به حوزه مورد نظر و رسید به تناسب محصول و بازار، اعتقاد بر هجوم مستقیم بر نظم موجود صنعت وجود داشته است. در برخی موارد با استفاده از روش های گیمیفیکیشن برای پیشبرد اهداف و بالا بردن ظرفیت شبکه تامین کنندگان و مصرف کنندگان خدمت رایج است و بر این اساس نوپا از این تکنیک برای بهره ور شدن سیستم خود استفاده نموده است.

در هر مرحله از چرخه عمر نوپا، نیاز به قابلیت های ویژه است و بر این اساس در هر گام نوپا باید توانمندی های مورد نیاز آن مرحله را فرا بگیرد. حرکت به سمت توسعه محصولات مرتبط برای پایدار کردن نوپا، وفاداری مشتری را افزایش می دهد. استفاده از ابزارها و روش های بازاریابی برای جذب مخاطب امر مهمی تلقی می شود و این کانال ها با آزمون و خطا مشخص می شوند.

(ر) پیامدهای راهکارهای به کار گرفته شده

جدول 8. پیامدهای راهکارهای به کار گرفته شده

الوپیک	همپا
مقاومت کم بازار سستی	شکست همپا
رشد ارگانیک شرکت نوپا	استقرار اولیه مدل
استقرار مدل کسب و کار	نداشتن درآمد
	باقی موندن محصول فنی

محصول فنی به عنوان یک دارایی باقی مانده پس از شکست یک نوپا وجود خواهد داشت. همپا به دلیل ناتوانی در تامین مالی و دست نیافتن به تناسب محصول با شکست مواجه شد.

الوپیک به عنوان یک کسب و کار موفق در اکوسیستم نوآوری شناخته شده است. رشد ارگانیک شرکت نوپا: در صورت تناسب محصول نوپا با پذیرش از سمت مشتریان روبرو می شود. بدلیل تجربه پیشگامان حوزه حمل و نقل دیجیتال، بازار سنتی پیک موتوری، نتوانست مقاومت زیادی از خود نشان دهد.

بحث و نتیجه گیری

بررسی نظامند و واقعی موارد موفق و ناموفق در حوزه حمل و نقل دیجیتال عواملی را نشان می دهد که در مدل نظریه سازی شده شکل 1 آورده شده است. همانطور که شکل 1 نشان می دهد علل پدیدار شدن یک نوپا شامل ویژگی های کارآفرینی، یادگیری مفاهیم اولیه، تامین مالی متناسب، تجربه کارآفرین، ایده یابی (Olugbola, 2017 و ندافی و احمدوند، 1396) و محلی سازی ایده و شکل دادن یک تیم پیاده سازی (ندافی و احمدوند، 1396) است. البته نیاز به تحقیقات کافی برای درک زمان ورود برای تحول بسیار مهم است. لزوم شکل گیری زمینه های مطرح شده در شکل 1 (کردحیدری و همکاران، 1398) نشان می دهد که زیرساخت لازم برای ورود نیاز است. به عنوان نمونه در مورد همپا اگرچه بستر لازم برای این ایده در اروپا به دلیل بالا بودن قیمت بنزین و گران بودن سفر وجود داشته اما این مورد در داخل کشور با شکست روبرو شده است که شکست آن دارای علل متعدد دیگری همچون بی ثباتی اقتصادی، کم تجربگی و فقدان مدیریت هزینه بوده است. در سوی دیگر زمان ورود الوپیک علی رغم شکست شیب به دلیل بی توجهی به مشورت ها و کاهش شدید قیمت ها بسیار مناسب بوده است. در زمان ورود الوپیک زیرساخت فناوری اطلاعات به خوبی توسعه داده شده بوده و تبلیغات گسترده پیشگامان مانند اسنپ و تپسی، توجه مخاطب را برای آگاهی از برندهای مشابه مانند الوپیک جلب کرده بوده است. همچنین داشتن ارتباطات (Perotti & Yu, 2015) کارآفرین با سرمایه گذاران خارجی توانست در مرحله نخست با تامین مالی مناسب رشد خوبی را به مرحله اجرا برساند. همانطور که در شکل 1 نشان داده شده است، نوپاها با مشکلات زیادی روبرو هستند که راهکارهایی را برای حل آن ها به کار گرفته اند. به عنوان نمونه با راهکار چابکی با تغییرات یا تناسب میان عرضه و تقاضا مواجه

کرده اند. یا در خصوص یادگیری با دخیل شدن در فرایندها و آزمون و خطا به تناسب محصول و بازار دست می یابند. به نظر می رسد کارآفرین لازم است شجاعت کافی برای حمله به قلب نظم موجود را برای ایجاد نظم جدید را داشته باشد. این پژوهش با محدودیت‌هایی همراه بوده است. تعداد نمونه‌های بررسی شده منجر به کاهش میزان جامعیت موارد مطرح شده است. همچنین با توجه به تجاری بودن داده‌های این شرکت‌های نوپا، دسترسی به داده‌های شرکتی مانند اسناد مالی و بازاریابی و فنی وجود نداشته است که همین امر ممکن است کیفیت داده‌ها را تقلیل داده باشد.

پیشنهادها

با تکیه به داده‌های واقعی و تحلیل تفسیر انجام شده موارد ذیل به کارآفرین‌ها پیشنهاد می

شود:

- ◀ بررسی عمیق و شناسایی کامل صنعت
 - ◀ بررسی جهت حرکت کلان روندهای نوظهور در حوزه مورد نظر
 - ◀ کسب تجربه با مشارکت در طرح‌های مشابه و ایجاد شبکه
 - ◀ یادگیری مهارت‌های کارآفرینانه و تقویت باور به موفقیت
 - ◀ تیم سازی و شراکت با افراد کلیدی تیم
 - ◀ توجه به زمان ورود برای پیاده شده ایده
 - ◀ یادگیری تکنیک‌های چابکی در مواجهه با تغییرات
 - ◀ استفاده از سیستم‌های کنترل و انگیزشی
- در مجموع یک کارآفرین حوزه دیجیتال لازم است توجه داشته باشد که صرف الگوبرداری از یک نمونه موفق یا ناموفق خارجی نمی تواند موفقیت یک نوپا را تضمین کند و در مسیر شکل گیری یک نوپا و ایجاد تحول در یک صنعت عوامل متعددی دخیل هستند که برای حل کردن چالش‌ها نیاز است کارآفرین راهکارهای مناسب را به کار گیرد. برخی چالش‌ها مانند تامین مالی پیش روی کارآفرین‌ها در میان غالب صنایع یکسان هستند اما برخی از چالش‌ها مختص یک صنعت مشخص هستند و یا مانند مقاومت صنفی در مقابل اسنپ در

یک مقطعی وجود دارند و نوظاهای دیگر مانند الوپیک که پس از آن‌ها در صنعت حضور پیدا کرده اند کمتر آن‌ها را درک می کنند. شکل 1 جامعیتی از این عوامل را به تصویر کشیده است.



شکل 1. مدل نظامند نظریه سازی شده کسب و کار نوپا

در نهایت، به محققان علاقه مند پیشنهاد می شود که موضوع مطرح شده در این مقاله را در صنایع دیگر بررسی کنند. همچنین پیشنهاد می شود که جهت دستیابی به جامعیت بیشتر، یک مطالعه کمی مبنی عوامل سیستماتیک مطرح شده در این اثر صورت پذیرد.

منابع

حاجی زاده، علی، زالی، محمدرضا، بیگ پور، عفت (1393). "بررسی رابطه دانش پیشین با تشخیص فرصت‌های کارآفرینانه: نقش میانجی هوشیاری کارآفرینانه و یادگیری کارآفرینانه" توسعه کارآفرینی، 7(4): 613-633.

طالبی، کامبیز، فرحزادی، سیدهادی، حجازی، سیدرضا، سجادی، سید مجتبی. (1398). سازماندهی کسب و کار جدید: چه فعالیت‌های پیش‌سازمان را ایجاد می‌کنند؟ توسعه کارآفرینی، 12(1): 101-120.

کردحیدری، راحیل، منصوری مؤید، فرشته، خدادادحسینی، سید حمید (1398). "فرا ترکیب عوامل مؤثر بر توسعه کسب و کارهای فناورانه نوپا در اکوسیستم کارآفرینی" توسعه کارآفرینی، 12(1): 141-160.

ندافی، راضیه، احمدوند، مصطفی (1396). "شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های توسعه کسب و کارهای نوپا (استارت آپ‌ها) با استفاده از روش شناسی کیو" توسعه کارآفرینی، 10(3): 534-517.

Chenji, Kalaa & Sode, Raghavendra. (2019). Workplace ostracism and employee creativity: role of defensive silence and psychological empowerment. *Industrial and Commercial Training*. 51. 360-370. 10.1108/ICT-05-2019-0049.

Díaz-Santamaría, Carlos & Bulchand-Gidumal, Jacques. (2021). "Econometric Estimation of the Factors That Influence Startup Success" *Sustainability* 13 (4): 1-14; <https://doi.org/10.3390/su13042242>

Dul, Jan & Hak, Tony. (2008). *Case Study Methodology in Business Research*. Publisher: Butterworth-Heinemann.

Gelderen, Marco & Thurik, Roy & Bosma, Niels. (2005). Success and Risk Factors in the Pre-Startup Phase. *Small Business Economics*. 24. 365-380. 10.1007/s11187-004-6994-6.

Joshi D. (2021) *Role of Culture in Success of Global High-Tech Startup Businesses from India*. In: Thakkar B.S. (eds) *Culture in Global Businesses*. Palgrave Macmillan, Cham, pp.133-182.

Juettten Mary(2019). Failed Startups: Shyp. *Forbes Jan 24*. <https://www.forbes.com/sites/maryjuettten/2019/01/24/failed-startups-shyp/?sh=441c328772b9>.

Lakhani, Karim R., Arun Sundararajan, Emilie Billaud, and Caroline Caltagirone(2017). "BlaBlaCar: The Road Ahead..." Harvard Business School Case 617-050, February.<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=52391>.

- Legrand, M.D.P., & Hagemann, H. (2017). "Business Cycles, Growth, and Economic Policy: Schumpeter and the Great Depression", *Journal of the History of Economic Thought*, 39(1), 19-33.
- Munira Aminova, Edoardo Marchi(2021), The Role of Innovation on Start-Up Failure vs. Its Success , *International Journal of Business Ethics and Governance*; 4 (1): 41-72.
- Olugbola, Seun. (2017). Exploring entrepreneurial readiness of youth and start-up success components: Entrepreneurship training as a moderator. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2. 10.1016/j.jik.2016.12.004.
- Perotti, V., & Yu, Y (2015). "Startup Tribes: Social Network Ties that Support Success in New Firms". *Twenty-first Americas Conference on Information Systems, Puerto Rico*. Corpus ID: 42449572.
- Prabha Deena, Madhur Gupta(2021), A Study on Factors that contribute to the failure of startups. *International Journal of Aquatic*, 12 (2), 2634-2640.
- Santisteban, José & Inche, Jorge & Mauricio, David. (2021). Critical success factors throughout the life cycle of information technology start-ups. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*.8(4):446-466.
- Scott, Mark (2015). "BlaBlaCar, a French Ride-Sharing Start-Up, Is Valued at \$1.6 Billion". *The New York Times*. <https://bits.blogs.nytimes.com/2015/09/16/blablacar-a-french-ride-sharing-start-up-is-valued-at-1-4-billion/>
- Shirah E. Foy & Marc Gruber(2021), Identity-Society (Mis)Alignment and the Instrumentalization of Firm Creation: Creative Destruction and Creative Reconstruction , *The Academy of Management Journal*, 65(5), 1313-1329. <https://doi.org/10.5465/amj.2019.0754>.
- Sode, R., & Chenji, K. (2021). Reducing entrepreneurial fear of failure through mindfulness. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, 17(4), 75-90.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). Sage Publications, Inc.
- Zaidi, R.A., Khan, M.M., Khan, R.A. and Mujtaba, B.G. (2021), "Do entrepreneurship ecosystem and managerial skills contribute to startup development?", *South Asian Journal of Business Studies*,10 (2): 165-179. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-07-2020-0233>.