



## An Integrated Model of Startup Failure Factors and Entrepreneurial Strategies to Avoid Failure

Majid Malek Mohammadi<sup>1</sup> | Seyed Hamid Khodadad Hosseini<sup>2</sup>   
Kambiz Heidarzadeh Hanzaee<sup>3</sup>

1. Department of Entrepreneurship Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.  
Email: [majid3m@gmail.com](mailto:majid3m@gmail.com)
2. Department of Management & Economics, Faculty of Management, Tarbiat Modares University, Iran.  
Email: [khodadad@modares.ac.ir](mailto:khodadad@modares.ac.ir)
3. Department of Management, Faculty of Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Iran.  
Email: [kambizheidarzadeh@yahoo.com](mailto:kambizheidarzadeh@yahoo.com)

Article Info	ABSTRACT
<p><b>Article type:</b> Research Article</p> <p><b>Article history:</b> Received 28 January 2023 Received in revised form 1 June 2023 Accepted 27 August 2023 Published online 21 September 2023</p> <p><b>Keywords:</b> Entrepreneurial Failure, Startup Failure Factors, Entrepreneurial Strategies, Theme Analysis, Meta-synthesis.</p>	<p><b>Aim:</b> This study aimed to integrate existing knowledge in the field of startup failure factors and entrepreneurial strategies to avoid them and to form coherent interpretative solutions for reducing the high failure rate of startups.</p> <p><b>Method:</b> This research was developmental and applied in terms of its aim and adopted a multiple qualitative approach. In this research, firstly, consecutive meta-synthesis of the findings of previous studies in two fields of startup failure factors and entrepreneurial strategies to avoid them were performed, and then interviews were conducted with 12 elite experts and entrepreneurs, and finally, upon theme analysis, the model and framework of interpretive findings were presented. Internal validity and internal reliability of the models were confirmed based on experts' evaluation by Cohen's kappa indices.</p> <p><b>Findings:</b> The comprehensive categorization model of startup failure factors in 7 overarching theme categories including team/human problem, product problem, wrong strategy, unfavorable market, financial problem, bad organization, and unfavorable environment were obtained from 23 organizing theme categories and 249 basic theme categories. Also, the solutions and strategies presented in the literature and interviews were extracted and the theme analysis of 122 basic categories yielded 20 sub-strategies and 5 main strategies to avoid the failure of startups, including synergistic team, credible product, agile management, effective cash flow, and Institutional facilitation, were identified for each comprehensive category of failure factors.</p> <p><b>Conclusions:</b> The most emphasized categories based on the frequency of unique themes in literature and interviews were: bad organization (bad management and wrong decisions, poor operations and processes, wrong time or place, bad commercialization), team/human problem (decreased motivation and perseverance, and deficiencies in team and human capital), product problem (product or technology problem, demand and customer not being valid, imitiveness and lack of advantage, intellectual property problem). The consolidation of the two research products, namely, the integrated model of failure factors and the framework of entrepreneurial strategies, showed that: a) the focus of strategies were on the same 3 category of team/human problem, bad organization, and product problem, however in a different order from the literature. b) the most emphasis of the studies was on flexibility and pivoting strategy, lean credible value, and synergistic team building, respectively. c) Contrastive matrix of strategies and failure factors showed the most emphasized correlations to be: 1- flexibility and pivoting strategy to avoid failure by bad organization, 2- complementary team strategy for overcoming the team/human problem, and 3- lean credible value strategy for avoiding the product problem.</p>

Malek Mohammadi, M, Khodadad Hosseini, S.H & Heidarzadeh Hanzaee, K (2023). An Integrated Model of Startup Failure Factors and Entrepreneurial Strategies to Avoid Failure. *Journal of Entrepreneurship Development*, 16(2)115-128. Doi: <https://doi.org/10.22059/jed.2023.354488.654132> (In Persian)



© The Author(s).

Publisher: University of Tehran Press.

<https://doi.org/10.22059/jed.2023.354488.654132>

## طراحی مدل یکپارچه عوامل شکست کسب و کار نوآفرین و ارائه استراتژی‌های کارآفرینانه اجتناب از شکست

مجید ملک محمدی<sup>۱</sup> | سید حمید خداداد حسینی<sup>۲</sup> | کامبیز حیدرزاده هنزائی<sup>۳</sup>

۱. گروه مدیریت کارآفرینی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران. رایانامه: [majid3m@gmail.com](mailto:majid3m@gmail.com)

۲. نویسنده مسئول، گروه مدیریت و اقتصاد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. رایانامه: [khodadad@modares.ac.ir](mailto:khodadad@modares.ac.ir)

۳. گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران. رایانامه: [kambizheidarzadeh@yahoo.com](mailto:kambizheidarzadeh@yahoo.com)

چکیده	اطلاعات مقاله
<p><b>هدف:</b> هدف از این مطالعه یکپارچه‌سازی عوامل شکست کسب و کار نوآفرین و استراتژی‌های کارآفرینانه اجتناب از شکست و شکل‌دهی نتایج تفسیری برای کاهش نرخ بالای شکست بود.</p> <p><b>روش:</b> این پژوهش از نظر هدف توسعه‌ای و کاربردی با رویکرد کیفی چندگانه است که ابتدا فراترکیب متوالی یافته‌های مطالعات پیشین در دو حوزه عوامل شکست استراتژی‌ها و کارآفرینانه اجتناب از آن‌ها و سپس مصاحبه با ۱۲ نفر از خبرگان انجام شد. روایی درونی و پایایی درونی مدل‌ها بر اساس ارزیابی خبرگان و شاخص‌های کاپای کوهن تایید شد.</p> <p><b>یافته‌ها:</b> مدل مقوله‌بندی جامع عوامل شکست کسب و کار نوآفرین در ۷ مقوله تیم‌فراگیر مشکل تیم/انسانی، مشکل محصول، استراتژی اشتباه، بازار نامساعد، مشکل مالی، سازمان‌دهی بد، و محیط نامساعد از ۲۳ مقوله تیم سازمان دهنده برآمده از ۲۴۹ مقوله تیم پایه حاصل شد. همچنین ۲۰ استراتژی فرعی و ۵ استراتژی اصلی با تحلیل تیم ۱۲۲ مقوله پایه استراتژی اجتناب از شکست نوآفرین حاصل شد.</p> <p><b>نتیجه‌گیری:</b> الف) کانون توجه استراتژی‌ها بر سه مقوله شکست مشکل تیم انسانی و سازمان‌دهی بد، و مشکل محصول قرار داشت. ب) بیشترین تاکید مطالعات به ترتیب بر استراتژی انعطاف و چرخش، استراتژی ارزش معتبر ناب، و استراتژی تیم‌سازی هم‌افزا قرار داشت. ج) تقابل ماتریسی استراتژی‌ها و عوامل نشان داد که پیوندهای متباین مورد تاکید به ترتیب اهمیت شامل: ۱. استراتژی انعطاف و چرخش برای اجتناب از عامل شکست سازمان‌دهی بد، ۲. استراتژی تیم‌سازی هم‌افزا برای اجتناب از مشکل تیم/انسانی، و ۳. استراتژی ارزش معتبر ناب برای اجتناب از مشکل محصول می‌باشند.</p>	<p><b>نوع مقاله:</b> مقاله پژوهشی</p> <p><b>تاریخ دریافت:</b> ۱۴۰۲/۱۱/۸</p> <p><b>تاریخ بازنگری:</b> ۱۴۰۲/۳/۱۱</p> <p><b>تاریخ پذیرش:</b> ۱۴۰۲/۶/۵</p> <p><b>تاریخ انتشار:</b> ۱۴۰۲/۶/۳۰</p> <p><b>کلیدواژه‌ها:</b> عوامل شکست نوآفرین، شکست کارآفرینانه، استراتژی کارآفرینانه، تحلیل مضمون، فراترکیب.</p>

**استناد:** ملک محمدی، مجید، خداداد حسینی، سیدحمید، و حیدرزاده هنزائی، کامبیز (۱۴۰۲). طراحی مدل یکپارچه عوامل شکست کسب و کار نوآفرین و ارائه استراتژی‌های کارآفرینانه اجتناب از شکست. توسعه کارآفرینی، ۱۶(۲)، ۱۱۵-۱۲۸. Doi: <https://doi.org/10.22059/jed.2023.354488.654132>



© نویسنندگان.

ناشر: انتشارات دانشگاه تهران.

## مقدمه

اکنون بیش از هر زمان در گذشته کسب و کارهای نوآفرین در اقتصاد جهان نقش آفرینی می کنند. در آمریکا کسب و کارهای کوچک و متوسط ۹۹/۷ درصد بنگاه‌های استخدام کننده و ۴۹/۲ درصد استخدام بخش خصوصی را به خود تخصیص داده‌اند (SBA, 2012). مسئله اینجاست که بین ۵۰ تا ۹۰ درصد کسب و کارهای نوآفرین، در سال‌های نخستین راه‌اندازی با شکست مواجه می‌شوند و این نرخ بالای شکست به شکل نگران کننده‌ای به یک نرم تبدیل شده تا اینکه استثناء باشد (Liao, 2004). مطالعه شکست کسب و کار، یک مطالعه میان‌رشته‌ای محسوب می‌شود، و مطالعه شکست کارآفرینانه نیز در سالیان اخیر مورد توجه گرفته است (Pretorius, 2011). فقدان یک نظریه بنیادین برای شکست، موجب شده است که محدوده موضوعی و شکلی پژوهش‌ها در زمینه شکست بسیار پراکنده باشد (Walsh & Cunningham, 2016). لذا در این پژوهش، با هدف بسترسازی برای کاهش نرخ شکست، بر آن شدیم تا با یکپارچه‌سازی دانش موجود در حوزه عوامل شکست کسب و کار نوآفرین، به این پرسش‌ها پاسخ دهیم که: عوامل شکست شرکت‌های نوآفرین کدام‌اند؟ استراتژی‌های کارآفرینانه اجتناب از شکست کدام‌اند؟ و ارتباط بین استراتژی‌های اجتناب از شکست و مقوله‌های اصلی عوامل شکست چگونه است؟

## ۲. مبانی نظری و مروری بر پیشینه پژوهش

**نوآفرین:** بر اساس تعریف «استارت‌آپ سازمانی موقت است که در پی دستیابی به یک مدل کسب و کار تکرارپذیر و مقیاس‌پذیر است، مدلی که اعتقاد دارد که کار می‌کند» (Blank, 2006). مطالعه پدیده پویایی مانند کارآفرینی با توجه به نوظهور بودن و عدم قطعیت بالا (Menkveld, 2012) نسبت به مطالعه شرکت‌های جاافتاده از حساسیت‌ها و تفاوت‌هایی برخوردار است.

**شکست کارآفرینانه:** به تبع پیچیدگی مفهوم کارآفرینی، مفهوم «شکست کارآفرینانه» نیز تعابیر متنوعی مانند تعطیلی شرکت، خروج، انحلال، توقف، و ورشکستگی (Liao, 2004) پیدا می‌کند که در سه دسته: تعطیل شدن و انحلال، ورشکستگی تجاری و توقف و دست نیافتن به اهداف، دسته بندی شده‌اند (Feridouni et al., 2019). در مطالعه حاضر تعبیر «ناگوار» شکست کسب و کار (Singh et al., 2015) مورد نظر بوده و گونه‌هایی از توقف، ورشکستگی، ادغام، خروج یا فروش ناخواسته را در برمی‌گیرد که هدف اولیه کارآفرین نبوده و ناکامی محسوب می‌شوند.

**مطالعات شکست کارآفرینانه:** عمده مطالعات مروری انجام شده در حیطه شکست کسب و کار نوپا با تحلیل ثانویه یافته‌های مطالعات پیشین به مقوله بندی عوامل شکست پرداخته‌اند (Battistella et al., 2017; Jayasekara et al., 2020; Menkveld, 2012). و برخی نیز با جامعه آماری گسترده و به روش مشاهده طولی دستاوردهای قابل توجهی را ارائه نموده‌اند (Reynolds & Curtin, 2008; Peer & Keil, 2013; Crutzen, 2010; CB Insights, 2015) و در این بین مطالعات مطالعات معدودی به ارائه مدل شکست پرداخته‌اند (Pretorius, 2011; Liao, 2004; Klimas et al., 2020; Crutzen, 2010). مطالعات عوامل شکست در محیط ایران نیز عمدتاً به روش پیمایش روی جامعه آماری خاص (Arasti & Gholami, 2019; Parsanejad et al., 2009) و یا محدوده‌های جغرافیایی و صنعتی خاص (Raisi et al., 2016; Ghambarali et al., 2018; Sojasi Qeidari et al., 2018; al., 2018) تمرکز داشته‌اند. اما عدم پوشش همه ابعاد و مقوله‌های شکست در این رویکردها، مانع ارائه یک مدل جامع شکست به‌ویژه برای نوآفرین‌ها شده است.

**مطالعات استراتژی‌های کارآفرینانه اجتناب از شکست:** راهکارهای اجتناب از شکست در مطالعات مرور شده با رویکردهای روان‌شناختی، رفتارگرایانه، مدیریتی و نهادی ارائه شده‌اند. استراتژی‌های برگرفته از نظریه‌های کارآفرینی از جمله نظریه اثرسازی (Sarasvathy, 2008)، رویکرد بریکولاژ (Baker & Nelson, 2005) نگرشی رفتارگرایانه داشته و بر غلبه بر مشکلات راه‌اندازی تمرکز دارند. راهکارهای منبعث از نظریه نهادی بر عوامل برون‌زاد و خارج از حیطه کنترل کارآفرین معطوف هستند (Veciana, 2007; Feridouni et al., 2019). مدل‌های کارآفرینانه اجتناب از عوامل شکست غالباً دغدغه محور بوده و اهداف معینی دارند، مانند الگوی بازاریابی کارآفرینانه استارت‌آپ (Choobineh et al., 2022) یا

مدل هم‌آفرینی ارزش معتبر (Dehkordi et al., 2017)، راهکار تأمین مالی کارآمد (Gbadegeshin et al., 2022)، یا مدل تاب‌آوری استارت‌آپ (RahmanSeresht et al., 2020)، مدل اقدام مؤثر کارآفرینانه (Jamali et al., 2018)، الگوی گرایش کارآفرینانه بین‌المللی (Mohammadkazemi et al., 2019) و الگوی پیشران شتاب‌دهنده‌ها (Irannejadparizi et al., 2023). در زمره این مدل‌ها قرار می‌گیرند. برخی مطالعات از مشاهدات جامعه آماری گسترده در طول زمان، راهکار خود را استخراج کرده‌اند. مانند مطالعه پنی طولی پویایی‌های کارآفرینی (Reynolds & Curtin, 2008)، یا مطالعه ژنوم نوآفرین (Marmer et al., 2012). در مطالعات پیش‌بینی شکست نیز، براساس بررسی خصوصیات مشترک نوآفرین‌های شکست خورده، گزاره‌هایی برای کاهش احتمال شکست ارائه شده است (Lussier & Halabi, 2010).

### ۳. روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف توسعه‌ای و کاربردی است که با رویکرد کیفی چندگانه متوالی صورت گرفت. پژوهش از نظر گردآوری داده‌ها از نوع فراترکیب و توأم با مصاحبه بوده و در زمره پژوهش‌های توصیفی قرار می‌گیرد. در این پژوهش ابتدا فراترکیب مطالعات پیشین و سپس مصاحبه در زمینه عوامل شکست و راهکارهای کارآفرینانه اجتناب از آن‌ها، انجام شد و در نهایت نتایج تحلیل مضمون کدهای فراترکیب و مصاحبه تلفیق شدند. فراترکیب به روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) انجام شد که شامل مراحل ۱- تنظیم سؤال پژوهش، ۲- بررسی نظام‌مند ادبیات، ۳- انتخاب متون مناسب، ۴- استخراج اطلاعات متون، ۵- تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌ها (و تحلیل تم)، ۶- کنترل و ارزیابی کیفیت، ۷- ارائه یافته‌ها است (Sandelowski & Barroso, 2007). چارچوب این پژوهش با طرح سؤالاتی پیرامون چیستی (What)، جامعه پژوهش (Who)، محدوده زمانی (When) (بازه زمانی سال‌های ۲۰۱۰ الی ۲۰۲۳)، چگونگی (How) (تحلیل ثانویه داده‌های کیفی اسناد و مصاحبه‌ها) معین شد. سپس کلیدواژه‌های اصلی انتخاب و رشته عبارات جستجو با ترکیب‌های ممکن OR و AND در بانک‌های داخلی (پایگاه تخصصی نور، مگ ایران، ایران داک، پرتال جامع علوم انسانی، پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، و علم‌نت) و خارجی (WILEY, EMERALD, ELSEVIER, SPRINGERLINK, RESEARCHGATE, SCIENCEDIRECT, جستجو شدند).

غربالگری مقالات ابتدا با منطق فلوچارت لاشال (۲۰۱۷) بر اساس عنوان، چکیده، محتوا و کیفیت، روش پژوهش، بازه زمانی، و جامعه صورت گرفت (Lachal et al., 2017) و سپس ارزیابی مقاله‌ها به کمک برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی CASP<sup>۱</sup> صورت گرفت و نهایتاً ۷۳ مقاله برای بخش‌های پژوهش انتخاب و ۵۴ مقاله در فراترکیب عوامل شکست و ۲۱ پژوهش نیز در فراترکیب استراتژی‌های کارآفرینانه اجتناب از شکست، مورد بهره‌برداری قرار گرفت. در تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون<sup>۲</sup> استفاده شد. مقوله‌بندی کدها بر اساس سطوح اترید استرلینگ (۲۰۰۱) و با افزودن یک‌لایه مقدماتی، در قالب: ۱- گزاره‌های باز اولیه، ۲- مقوله تم‌های پایه، ۳- مقوله تم‌های سازمان‌دهنده، و ۴- مقوله تم‌های فراگیر، صورت پذیرفت (Attride-Stirling, 2001).

محققین برای اطمینان از پوشش واقعیات اکوسیستم کسب‌وکار نوآفرین ایران، مصاحبه نیمه‌ساختارمندی را با ۱۲ تن از خبرگان و فعالین حوزه کارآفرینی و متولیان شرکت‌های تأمین سرمایه خطرپذیر و صندوق‌های متولی کارآفرینی کشور مستقر در شهر تهران صورت دادند. برای انتخاب خبرگان، ابتدا شناسایی چند تن از متولیان توسعه کارآفرینی و کارآفرینان سریالی با تجربیات شکست و موفقیت و با معیارهای حداقل تحصیلات لیسانس، حداقل ۵ سال سابقه تأسیس یا مدیریت نوآفرین یا کارآفرینی، ۵ سال تجربه تخصصی در حوزه‌های مرتبط صورت پذیرفت و به‌روش گلوله برفی تا مرحله اشباع نظری ادامه یافت. در گام ششم به‌منظور بررسی روایی درونی و پایایی درونی از ارزیابی خبرگان و شاخص کاپای کوهن<sup>۳</sup> استفاده شد. مقدار این شاخص در روایی برابر ۰/۷۳۷ و برای پایایی ۰/۶۶۷ محاسبه شد که رقم قابل قبولی محسوب می‌شود.

<sup>۱</sup> CASP, Critical Appraisal Skills Program

<sup>۲</sup> Theme Analysis

<sup>۳</sup> Cohen's kappa coefficient

## ۳-۱. توصیف جمعیت شناختی بخش مصاحبه

مشارکت‌کننده‌ها در این مطالعه ۱۲ تن از خبرگان و فعالین حوزه کارآفرینی شامل ۱۱ نفر مرد (۹۲ درصد) و ۱ نفر زن (۸ درصد) بودند. بازه سنی مصاحبه شوندگان بین ۳۹ تا ۸۶ سال و میانگین سنی ۴۹ سال بود. ۷ نفر مدیرعامل (۵۸ درصد) بودند شامل پنج مدیرعامل و بنیانگذار (۴۲ درصد) شرکت‌های کارآفرینانه و دو نفر مدیر عامل یا رئیس هیات مدیره صندوق‌های دولتی متولی توسعه کارآفرینی (۱۷ درصد). ۴ نفر عضو هیات مدیره و سهامدار شرکت‌ها و ۱ نفر سهامدار با سمت مدیر فروش بودند. میانگین سابقه کاری مصاحبه شوندگان ۲۱ سال بود.

## ۴. یافته‌ها

## ۴-۱. یافته‌های فراترکیب عوامل شکست

با تشکیل یک بانک اطلاعاتی از ۶۵۵ کد (گزاره) باز مستخرجه از مقالات و مستندات و ۸۹ کد باز مستخرجه از مصاحبه‌ها، و پالایش آن‌ها گزاره‌های باز اولیه حاصل گردید و با تحلیل مضمون آنها تعداد ۱۹۸ مقوله پایه تم مقالات و ۵۱ مقوله پایه تم مصاحبه حاصل شد. با بررسی و مرور مضامین مستخرجه و یافتن مفاهیم مشترک و تکراری و مفاهیم محوری دربرگیرنده آن‌ها ۲۴۹ مقوله پایه ادبیات و مصاحبه‌ها تلفیق و در قالب ۲۳ عنوان تم محوری (مقوله سازمان دهنده) که هر یک مفهوم متمایز و مستقلی محسوب می‌شدند، مقوله‌بندی شدند. در مرحله بعد با شناسایی پیوندهای مفاهیم و بازنگری مجدد ادبیات این ۲۳ تم در قالب ۷ مقوله فراگیر یا بعد مقوله‌بندی شدند. در جدول شماره (۱) ابعاد و مقوله تم‌های متمایز و گدها ذکر شده است.

جدول ۱. مقوله تم‌های عوامل شکست حاصل تلفیق تحلیل مضمون ادبیات و مصاحبه‌ها (منبع: یافته‌های پژوهش)

مقوله تم‌های فراگیر	مقوله تم‌های سازمان دهنده	مقوله تم‌های پایه حاصله از پالایش گدهای باز ادبیات و مصاحبه‌ها (تم‌های مستخرجه از مصاحبه‌ها با * مشخص شده اند)	منابع و مطالعات شکست تحلیل مضمون شده در این مطالعه
	ضعف ویژگی‌های کارآفرینانه	فقدان ویژگی‌های کارآفرینانه؛ فقدان خودکارآمدی <sup>۱</sup> ؛ ضعف گرایش کارآفرینانه <sup>۲</sup> ؛ فقدان ریسک‌پذیری؛ جایگاه کنترل بیرونی <sup>۳</sup> ؛ توفیق طلبی محدود؛ فقدان نگرش کارآفرینانه؛ عدم رفتار کارآفرینانه؛ ضعف‌های شخصیتی کارآفرین*؛ عدم توان حل مسئله*	(Battistella et al., 2017; Justo et al., 2015; Liao, 2004; Raisi et al., 2018; Reynolds & Curtin, 2008; Shepherd et al., 2011; Zahra et al., 2014)
تیم / انسانی	کاهش انگیزه و استقامت	کاهش انگیزه؛ کاهش رضایت؛ ناامیدی؛ معطوف شدن توجه به یک ایده و فرصت دیگر؛ شرایط ذهنی یا همکاری بد تیم اصلی؛ فقدان تعهد و پابندی؛ ترس از شکست (مانع شروع یا ادامه)؛ عدم تحقق انتظارات کارآفرین؛ حزن ناشی از آگاهی شکست قریب‌الوقوع؛ تعلل و پشت گوش انداختن؛ کاهش مداومت؛ استرس و اضطراب بی‌مورد؛ خستگی و دل‌سردی از کار، فرسودگی و دل‌زدگی؛ عدم به‌کارگیری انرژی کافی؛ فرسودگی و کاهش انگیزه*؛ کاهش انگیزه به خاطر عدم تحقق انتظارات*	(Aker & Iqbal, 2020; Arasti & Gholami, 2009; Boso et al., 2019; Cacciotti et al., 2020; Khelil, 2016; Menkveld, 2012; Reynolds & Curtin, 2008; Ucbasaran et al., 2010; Zaremirrokabad & Noori, 2016)
	مشکل تیم و سرمایه انسانی	فقدان مهارت مدیریتی یا تجربه؛ فقدان تحصیلات؛ نداشتن مهارت بازاریابی؛ فقدان سابقه بنگاهداری در خانواده و والدین؛ سنین جوان‌تر بنیان‌گذاران؛ تغییرات در مهارت‌های موردنیاز تیم؛ اشتغال پاره‌وقت بنیان‌گذار یا عوامل اصلی؛ عدم تأمین و حفظ منابع انسانی کلیدی؛ عدم تطبیق، انزوای شرایط ذهنی یا همکاری تیم اصلی؛ عدم سازگاری؛ عدم تجربه استارت‌آپی برای غلبه بر معضل جدید بودن <sup>۴</sup> ؛ از دست دادن تمرکز به دلیل مشکلات شخصی یا ارتباطی؛ عدم تیم‌سازی با افراد کارآمد*؛ همسو نبودن دیدگاه اعضای تیم*؛ پائین بودن تجربه و سن*؛ ترکیب و ساختار نامناسب هسته اصلی*؛ عدم	(Aker & Iqbal, 2020; Battistella et al., 2017; Boso et al., 2019; Cosenz & Noto, 2018; Hajipour et al., 2017; Justo et al., 2015; Kasema, 2021; Khelil, 2016; Klimas et al., 2020; Liao, 2004; Lussier & Halabi, 2010; Marmer et al., 2012; Mayr et al., 2020; Menkveld, 2012; Parsanejad et al., 2019; Peer & Keil, 2013; Pretorius, 2011; RahmanSeresht et al., 2020; Reynolds & Curtin, 2008; Sikomwe et al., 2014; Ucbasaran et

<sup>1</sup> Self efficacy

<sup>2</sup> Entrepreneurial orientation (EO)

<sup>3</sup> Locus of control (LC)

<sup>4</sup> Liability of newness

مقوله تم‌های فراگیر	مقوله تم‌های سازمان دهنده	مقوله تم‌های پایه حاصله از پالایش گدهای باز ادبیات و مصاحبه‌ها (تم‌های مستخرجه از مصاحبه‌ها با * مشخص شده اند)	منابع و مطالعات شکست تحلیل مضمون شده در این مطالعه
		همکاری داخلی اعضای تیم*؛ فقدان اهلیت حرفه‌ای*؛ فقدان پکیج مهارتی همپوشان و مناسب برای استارت‌آپ*؛ نامناسب بودن تیم از نظر ترکیب مهارتی سنی و انگیزه*	al., 2010; Zahra et al., 2014; Zaremirrokabad & Noori, 2016)
	شبکه ناکارآمد	پیوندهای قوی/ضعیف شبکه ارتباطی فرد کارآفرین؛ فقدان شبکه‌ها (بین‌المللی تولید، دانش، اجتماعی، عرضه و معرفی)؛ تحولات در شبکه‌ها و تهدید وضعیت قبلی جاافتاده؛ شبکه ارتباطی کم تنوع و غیر مکمل؛ عدم تعامل پویا با شبکه و متعهد نبودن در قبال یکدیگر	(Akter & Iqbal, 2020; Arasti & Gholami, 2009; Boso et al., 2019; Cannon & Edmondson, 2001; Jayasekara et al., 2020; Khelil, 2016; Menkveld, 2012; Parsanejad et al., 2019; Ucbasaran et al., 2010; Zahra et al., 2014)
	مشکل محصول یا تکنولوژی	نقص یا کیفیت پایین محصول یا خدمات؛ معتبر نبودن ایده و فرصت؛ تفاوت محصول نهایی با محصول وعده داده‌شده؛ قیمت تمام‌شده بالا؛ محصولی که به اندازه کافی آماده نشده؛ تکنولوژی ضعیف؛ ناتوانی در همگامی با تغییر سریع تکنولوژی؛ کاهش شدید هزینه‌های تولید با تکنولوژی رقیب؛ تغییرات کلی تکنولوژی؛ تحقیق و توسعه ضعیف؛ انتخاب محصول بد*؛ مشکل فنی محصول*	(Battistella et al., 2017; Blank, 2006; Giardino et al., 2014; Kasema, 2021; Klimas et al., 2020; Mancha et al., 2019; Marmer et al., 2012; Menkveld, 2012; Mueller & Shepherd, 2016; RahmanSeresht et al., 2020; Ries, 2011)
	محصول معتبر نبودن تقاضا و مشتری	واقعی نبودن تقاضا؛ معتبر نبودن مشتریان هدف؛ عدم نیاز یا کشش بازار؛ عدم تحقق اهداف؛ تغییرات سلیقه مشتری؛ نارضایتی مشتریان؛ نرسیدن به تارگت‌های فروش یا تعداد مشتریان لازم؛ ارزیابی غیرواقعی طرح؛ عدم جذابیت بازار؛ واکنش منفی مشتریان؛ عدم شناخت بازار*؛ عدم مطالعه بازار واقعی و کپی‌برداری*؛ معتبر نبودن تقاضا*	(Akter & Iqbal, 2020; Arasti & Gholami, 2009; Bajwa et al., 2016; Battistella et al., 2017; CB Insights, 2015; Davidsson, 2015; Flores-Jimeno & Jimeno-Garcia, 2017; Kasema, 2021; Marmer et al., 2012; Menkveld, 2012; RahmanSeresht et al., 2020; Ries, 2011)
	تقلیدی بودن و نداشتن مزیت	فقدان تمایز و برتری؛ تقلیدی بودن؛ فقدان نوآوری محصول یا خدمات؛ تقلیدی بودن ایده*؛ نداشتن مزیت رقابتی*	(Kasema, 2021; Mancha et al., 2019)
	مشکل مالکیت فکری	عدم ثبت و برخورداری از حقوق مالکیت فکری؛ منع قانونی و تعارض با حقوق مالکیت فکری دیگران	(Zaremirrokabad & Noori, 2016)
	مدل کسب‌وکار اشتباه	مدل درآمدی ناکارآمد؛ نبود مدل کسب‌وکار؛ عدم امکان تحقق مدل سودآوری؛ تصور اشتباه از کسب‌وکار؛ تغییر اشتباه مدل کسب‌وکار یا اجرای اشتباه آن؛ عدم شفافیت مدل کسب‌وکار؛ انتخاب اشتباه طرح تجاری و نحوه درآمدزایی*؛ عدم تعریف درست مدل تجاری و ارزش افزوده*؛ معتبر نبودن مدل درآمدی کسب‌وکار*؛ نقص مدل کسب‌وکار و سودآوری*	(Bajwa et al., 2016; Battistella et al., 2017; Kasema, 2021; Menkveld, 2012; Parsanejad et al., 2019; Sikomwe et al., 2014; Ucbasaran et al., 2010)
	تجاری‌سازی بد	عدم توفیق در تجاری‌سازی ایده؛ عدم شناسایی نیازهای اولویت‌دار بازار؛ توسعه ناکافی محصول قبل از عرضه؛ هزینه زیاد تحقیق و توسعه؛ منابع ناکافی انتقال فناوری؛ شروع بزرگ	(Battistella et al., 2017; Blank, 2006; Hajipour et al., 2017; Hoskisson & Busenitz, 2017; Justo et al., 2015; Ries, 2011; Rose, 2012)
	استراتژی رقابتی اشتباه	استراتژی رقابتی نامناسب؛ قیمت‌گذاری اشتباه و غیررقابتی؛ تغییر اشتباه استراتژی؛ ناتوانی در تغییر استراتژی رقابتی؛ ناتوانی در تحول و چرخش <sup>۱</sup> ؛ تطبیق بد با بازار؛ تصمیم استراتژیک خروج به دلیل تحولات بازار؛ خروج زودهنگام؛ بخش‌بندی نادرست بازار؛ خروج از بازار به خاطر جابه‌جایی در پهنه بازار و فرصت دیگر؛ ناموفق بودن در کسب سهم بازار؛ عدم تمرکز بر بازار هدف؛ عدم تمرکز بر شرکای تجاری؛ جهت و محدوده راهبردی اشتباه؛ ضعف استراتژی بازاریابی*؛ عدم توازن بازاریابی*	(Akter & Iqbal, 2020; Battistella et al., 2017; Boso et al., 2019; CB Insights, 2015; Jayasekara et al., 2020; Justo et al., 2015; Khelil, 2016; Liao, 2004; Menkveld, 2012; Parsanejad et al., 2019; Peer & Keil, 2013; Reynolds & Curtin, 2008; Rose, 2012; Shi et al., 2015; Sikomwe et al., 2014; Ucbasaran et al., 2010; Zahra et al., 2014)
	بازار نامساعد	چرخه‌های تغییر تقاضا؛ وضع نامناسب بازار صنعت؛ عدم پویایی بازار؛ مشکل دسترسی به بازار داخلی یا جهانی	(Mueller & Shepherd, 2016)
	رقابت شدید	رقابت با رقیب قدرتمند؛ اضافه ظرفیت صنعت؛ رانت و امتیازات انحصاری رقیب؛	(Amankwah-Amoah, 2016; Battistella et al., 2017; Khelil, 2016; Ucbasaran et al., 2010)

<sup>1</sup> Pivot adaptability

مقوله تم‌های فراگیر	مقوله تم‌های سازمان دهنده	مقوله تم‌های پایه حاصله از پالایش گندهای باز ادبیات و مصاحبه‌ها (تم‌های مستخرجه از مصاحبه‌ها با * مشخص شده اند)	منابع و مطالعات شکست تحلیل مضمون شده در این مطالعه
مالی	مشکل تأمین مالی	مشکلات تأمین مالی و جذب سرمایه مکفی؛ کمبود بودجه؛ برآورد کم نیازهای مالی؛ تأمین مالی نامناسب از سرمایه‌گذاران و یا بانک‌ها؛ مشکل گرفتن وام؛ تکیه بر منابع مالی غیررسمی؛ در دسترس نبودن سرمایه ضروری در زمان لازم؛ جذب سرمایه کمتر از حد لازم برای عبور از مرحله دره مرگ؛ اتمام سرمایه و ضعف مکانیسم‌های فایننس*؛ بهره و وثائق سنگین تأمین مالی*؛ عدم سرمایه‌گذاری لازم*	(Amankwah-Amoah, 2016; Arasti & Gholami, 2009; Battistella et al., 2017; Jayasekara et al., 2020; Khelil, 2016; Liao, 2004; Lussier & Halabi, 2010; Parsanejad et al., 2019; Partoafkanan et al., 2020)
	جریان نقدینگی منفی و زیاندهی	درآمد ناکافی کسب و کار؛ اتمام نقدینگی یا فزونی هزینه‌ها؛ از دست دادن پول؛ شکست مالی؛ افول دارایی؛ جریان نقدینگی منفی؛ هزینه‌های سربار	(Akter & Iqbal, 2020; Battistella et al., 2017; CB Insights, 2015; Khelil, 2016; Sikomwe et al., 2014; Ucbasaran et al., 2010)
	شوک مالی بیرونی و خروج سرمایه	ضبط حساب‌ها از سوی وام‌دهنده در پی وخیم شدن اوضاع مالی؛ شوک‌های مالی؛ خیانت‌درامانت؛ سرمایه‌برداری صندوق سرمایه‌گذار به محض سودآوری*؛ سهم خواهی سنتی و انتظار انتفاع نقدی صندوق‌ها*	(Flores-Jimeno & Jimeno-Garcia, 2017)
سازمان‌دهی	زمان و مکان نامناسب	زمان نامناسب ورود به کسب و کار یا عرضه به بازار؛ محصولی که در مرحله رشد چرخه عمر خود نیست (خیلی جدید یا قدیمی است)؛ شروع در دوران رکود اقتصادی (یا مرحله افول چرخه صنعت)؛ مکان نامناسب راه‌اندازی یا توزیع؛ بسته شدن پنجره فرصت <sup>۱</sup> ؛ گسترش پیش از موقع؛ انتخاب موقعیت مکانی نامناسب*	(Akter & Iqbal, 2020; Bajwa et al., 2016; CB Insights, 2015; Lussier & Halabi, 2010; Parsanejad et al., 2019; Shi et al., 2015)
	مدیریت بد و تصمیمات اشتباه	مدیریت ضعیف؛ کمبود مربی‌گری؛ وابستگی به مسیر <sup>۲</sup> و رویه گذشته تعیین‌کننده مسیر آینده؛ قفل شدن به گذشته و عدم تطبیق با محیط تحول‌یافته؛ تصمیم و اقدام غلط؛ درگیر شدن احساسی با سوژه مورد تصمیم؛ ناهماهنگی بین استراتژی‌های مدیریتی و اجرا؛ عدم تمایز مالکیت از مدیریت و تمرکز این دو در کارآفرین؛ فقدان ثبت سوابق و کنترل مالی؛ به تعویق انداختن و نپذیرفتن شکست به‌رغم هزینه‌های بیشتر؛ مدیریت کور؛ فقدان هشیاری و رصد و جستجوگری؛ بی‌اقدامی؛ از دست دادن کنترل؛ عدم تهور اقدام و تهاجمی نبودن در مرحله آغازین و زمین‌گیر شدن طولانی؛ عدم یادگیری سریع و عدم واکنش به‌موقع به بازار؛ توسعه سریع و نداشتن برنامه پشتیبان؛ شکست زمان‌بر؛ کاهش تمرکز؛ تقلب؛ فاجعه؛ اشرافی‌گری؛ چرخش <sup>۳</sup> عدم چرخش؛ استخدام سریع و اخراج آرام؛ خطای شناختی؛ رهبری ضعیف کارآفرین؛ رهبری تیمی ضعیف؛ فقدان تجربه و شایستگی مدیریتی کارآفرین؛ شرکت ناهمگون با گسترش مقیاس زودتر از آمادگی و رشد تک‌بعدی؛ عدم پیروی از استراتژی‌هایی که حین فعالیت پدیدار می‌شوند؛ خدمت به علائق دیگری به‌جای اهداف خود شرکت؛ چرخش دیرهنگام پس از اتمام منابع مالی*؛ اشتباهات در تصمیم‌گیری*؛ انحراف از اهداف*؛ شروع هجومی بدون آمادگی*؛ شناسایی دیرهنگام خطا و اتمام منابع*؛ عدم پیش‌بینی بودجه بازاریابی*؛ عدم واگذاری سهم برای گسترش*	(Akter & Iqbal, 2020; Bajwa et al., 2016; Boso et al., 2019; Cosenz & Noto, 2018; Crutzen, 2010; Flores-Jimeno & Jimeno-Garcia, 2017; Giardino et al., 2014; Hoskisson & Busenitz, 2017; Kasema, 2021; Khelil, 2016; Liao, 2004; Lussier & Halabi, 2010; Mancha et al., 2019; Marmer et al., 2012; Pretorius, 2011; Rose, 2012; Sakhdari et al., 2017; Shepherd et al., 2011; Shi et al., 2015; Sikomwe et al., 2014; Ucbasaran et al., 2010; Zahra et al., 2014; Zaremirokabad & Noori, 2016)
	ضعف در اجرا و عملیات و عملکرد پائین	عملیات ناکارآمد زنجیره تأمین و تولید؛ عملیات ناکارآمد بازاریابی و تبلیغات؛ عملیات ناکارآمد توزیع؛ بی‌توجهی به مشتری؛ عمل نکردن به وعده‌های داده‌شده به مشتریان؛ عملکرد ضعیف؛ عملکرد پایین مداوم؛ بودجه تبلیغاتی تلف‌شده؛ جامعه هدف اشتباه؛ جوایز نقدی بی‌حساب؛ پرداخت یارانه‌های سنگین به مشتریان؛ عدم اهتمام به اجرا و ماندن در فضای ایده پردازی*؛ تعلل در اقدام*؛ عدم توان اجرا*؛ نداشتن تیم اجرایی مناسب*؛ فقدان توان مدیریت بازاریابی و فروش*	(Akter & Iqbal, 2020; Crutzen, 2010; Flores-Jimeno & Jimeno-Garcia, 2017; Kasema, 2021; Sikomwe et al., 2014; Williams, 2014)

<sup>1</sup> Window of Opportunity (WO)

<sup>2</sup> Path Dependency (PD)

<sup>3</sup> Pivot

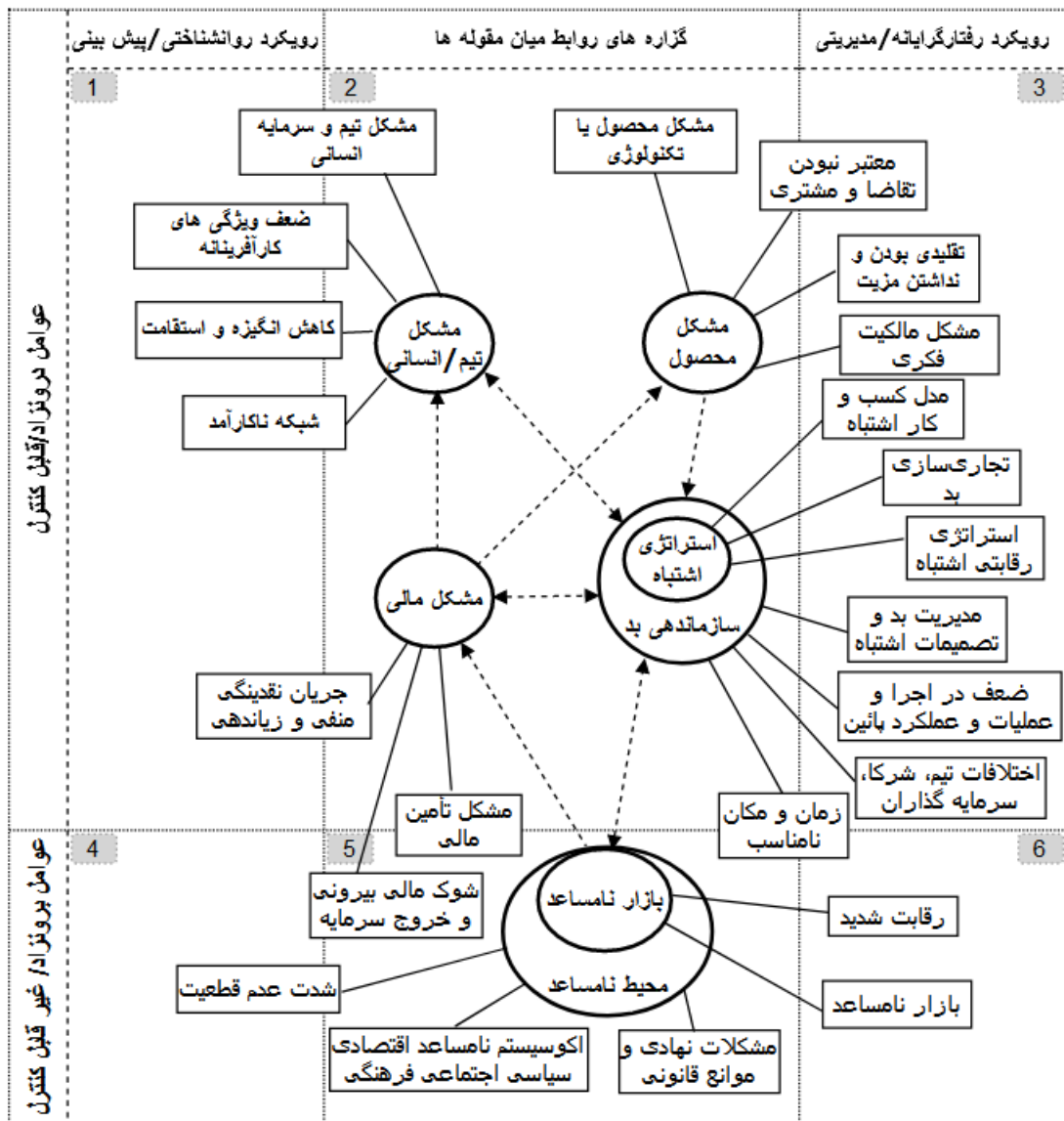
مقوله تم‌های فراگیر	مقوله تم‌های سازمان دهنده	مقوله تم‌های پایه حاصله از پالایش گدهای باز ادبیات و مصاحبه‌ها (تم‌های مستخرجه از مصاحبه‌ها با * مشخص شده اند)	منابع و مطالعات شکست تحلیل مضمون شده در این مطالعه
	اختلافات تیم، شرکا، سرمایه‌گذاران	اختلافات مالی و مالکیتی داخلی تیم؛ مشکلات شراکت نامناسب؛ اختلافات میان تیم یا شرکا در اثر بی‌انصافی <sup>۱</sup> ، تنبیه، یا عدم پاداش <sup>۲</sup> ؛ اختلاف بین سرمایه‌گذاران*	(Akter & Iqbal, 2020; Bajwa et al., 2016; Zaremirrokabad & Noori, 2016)
محیط	اکوسیستم نامساعد اقتصادی سیاسی اجتماعی فرهنگی	محیط سیاسی نامساعد یا ناآرام؛ تلاطم‌های اقتصادی؛ کمبود سرمایه و سرمایه‌گذار در اکوسیستم؛ عدم توسعه و گسترش اقتصادی کشور؛ رکود و تورم و احتکار؛ محدودیت بین‌المللی سازی و تحریم‌ها؛ درآمد ناکافی و ثروت محدود افراد جامعه؛ عدم ثبات اجتماعی؛ فقدان اکوسیستم پویا؛ وجود تحریم‌های اقتصادی؛ بالا بودن عوارض گمرکی، بودن نرخ ارز، فشارهای اقتصادی شدید ناشی از پاندمی کرونا؛ بی‌ثباتی سیاسی و نابرابری اجتماعی ناشی از پاندمی کرونا؛ نبود فرهنگ خلاقیت؛ دوری یا نزدیکی به بازارها، فقدان مزیت منطقه‌ای؛ مشکلات رعایت استانداردهای محیطی؛ تغییرات ناشی از تحولات محیط و چرخه‌ها؛ فقدان زیرساخت خروج در بورس و عدم درک دارایی غیرملموس در بورس*؛ اکوسیستم پراسترس*؛ کمی تقاضا برای نوآوری و سرمایه‌گذاری*؛ ضعف زیرساخت‌ها*	(Amankwah-Amoah, 2016; Arasti & Gholami, 2009; Battistella et al., 2017; Belitski et al., 2021; Crutzen, 2010; Ghambarali et al., 2016; [1984][H2]; Karimi et al., 2021; Khelil, 2016; Klimas et al., 2020; Liao, 2004; Mancha et al., 2019; RahmanSeresht et al., 2020; Shamsi Goushki et al., 2019; Sikomwe et al., 2014; Sojasi Qeidari H et al., 2018; Ucbasaran et al., 2010; Walsh & Cunningham, 2016; Williams, 2014; Zahra et al., 2014)
	مشکلات نهادی و موانع قانونی	موانع ورود و نداشتن مجوزهای لازم؛ موانع قانونی فعالیت و توقف قهری کار؛ استانداردها و نظارت‌ها؛ چالش قانونی و فیلترینگ، ساختار بوروکراتیک؛ عدم حمایت و بی‌توجهی به ایده‌ها؛ عدم شفافیت ضوابط و مقررات؛ تبعات یا هزینه گزاف تبعیت یا دور زدن قانون؛ هزینه‌های مالیات و بیمه؛ تهدیدهای مقررات کار و شکایات؛ ضعف اطلاع‌رسانی و ارتباطات گسترده؛ نبود اتحادیه‌های صنفی؛ سیاست‌ها و موانع سیستماتیک دولت*؛ قانون کار و صدمات آن*؛ عدم شفافیت قوانین و متولیان متعدد مجوز و نظارت*	(Alipour et al., 2013; Arasti & Gholami, 2009; Bajwa et al., 2016; Bylund & McCaffrey, 2017; Klimas et al., 2020; RahmanSeresht et al., 2020; Shamsi Goushki et al., 2019; Sojasi Qeidari et al., 2018; Williams, 2014; Zaremirrokabad & Noori, 2016)
	شدت عدم قطعیت	شدت بالای درجه عدم اطمینان عوامل محیطی؛ عدم امکان تحلیل محیطی و طراحی راهبرد درست؛ پیچیدگی محیط؛ عدم قطعیت حکومتی	(Bylund & McCaffrey, 2017; Menkveld, 2012; Mohammadi Eliasi & Notash, 2011)

نهایتاً مدل یکپارچه عوامل شکست از ترکیب مقوله تم‌های تحلیل مضمون و گزاره‌های مبین روابط میان مقوله‌ها مستخرجه از مصاحبه‌ها و تحلیل مضمون منابع مرور شده در ادبیات مطابق شکل ۱ حاصل شد.

<sup>1</sup> Equity Theory

<sup>2</sup> Reinforcement Theory





شکل ۱. مدل یکپارچه عوامل شکست کسب و کار نوآفرین (منبع: یافته‌های پژوهش)

در مدل یکپارچه عوامل شکست روابط میان عوامل شکست بر اساس گزاره‌های مستخرجه از مدل‌های ادبیات (Crutzen, 2010; Klimas et al., 2020; Liao, 2004) نمایش داده شده است، و نیز مشخص شده کدام گروه از عوامل درون‌زاد و قابل کنترل هستند و کدام گروه از عوامل برون‌زاد و غیرقابل کنترل (Klimas et al., 2020; Walsh & Cunningham, 2016).

#### ۴-۲. یافته‌های فراترکیب استراتژی‌ها و راهکارهای اجتناب از شکست

در بخش فراترکیب مطالعه حاضر گزاره‌ها و کدهای مربوط به راهکارها و استراتژی‌های اجتناب از عوامل شکست از ۲۱ مقاله در ادبیات شکست کارآفرینانه و نظریه‌های کارآفرینی استخراج و به‌روش تحلیل تم، تعداد ۱۲۲ کد پایه یکتای راهکار اجتناب از شکست شناسایی و در قالب ۲۰ استراتژی فرعی و ۵ استراتژی اصلی (تیم هم‌افزا، محصول معتبر، هدایت چابک، جریان نقدی کارا، تسهیل نهادی) دسته‌بندی شدند که همراه با فراوانی توجه آنها به مقوله‌های شکست در جدول ۲ نمایش داده شده‌اند.

جدول ۲. استراتژی‌های کارآفرینانه اجتناب از شکست و مقوله‌های شکست کانون توجه هر استراتژی (منبع: یافته‌های پژوهش)

فراوانی توجه کدهای پایه هر استراتژی به عوامل	مقوله‌های عوامل شکست							استراتژی‌های کارآفرینانه اجتناب از شکست	
	محیط نامساعد	سازماندهی بد	مشکل مالی	بازار نامساعد	استراتژی اشتباه	مشکل محصول	مشکل تیم/ انسانی	استراتژی فرعی	استراتژی اصلی
۱۲							۱۲	تیم‌سازی هم‌افزا	۱
۱۱		۱					۱۰	آستانه شایستگی	۲
۱۱		۱					۱۰	مربیگری	۳
۴							۴	تاب‌آوری	۴
۴		۳					۱	ریشه‌کنی اختلافات	۵
۱۹		۲		۱	۵	۱۰	۱	ارزش معتبر ناب	۶
۲۳		۴	۱	۲	۷	۹		انعطاف و چرخش	۷
۸		۱	۱	۱	۳	۲		منابع در دسترس	۸
۴		۲			۱	۱		اهرم زمان مناسب	۹
۶		۳	۲		۱			جذب ناب سرنخ	۱۰
۲		۲						کنترل خطا و انحراف	۱۱
۸		۶	۱		۱			برپایی توانمندساز	۱۲
۴		۳	۱					رشد همگون	۱۳
۹		۲	۱	۴	۲			اتحاد برای رشد	۱۴
۷			۷					تامین مالی ناب	۱۵
۴		۲	۲					هشپاری جریان نقدی	۱۶
۶		۳	۳					جریان درآمد فروش	۱۷
۸	۸							حمایت نهادی	۱۸
۳	۳							زیرساخت تامین مالی	۱۹
۴	۴							مانع زدایی نهادی	۲۰
۱۵۸	۱۵	۳۵	۱۹	۸	۲۰	۲۲	۳۸	فراوانی مورد توجه قرار گرفتن هر مقوله عوامل شکست توسط کدهای پایه استراتژی	

تحلیل تقابلی ماتریسی نشان داد که کانون توجه استراتژی‌ها به ترتیب بر مقوله شکست مشکل تیم/انسانی (۲۴درصد) و سازمان‌دهی بد (۲۲درصد)، و مشکل محصول (۱۴درصد) متمرکز است. بیشترین تمرکز مطالعات از نظر استراتژی اجتناب از شکست به ترتیب بر استراتژی انعطاف و چرخش (۱۵درصد)، ارزش معتبر ناب (۱۳درصد)، تیم‌سازی هم‌افزا (۸درصد) قرار دارد.

### ۵. بحث و نتیجه‌گیری

دو محصول پژوهش، یعنی مدل یکپارچه عوامل شکست و چارچوب استراتژی‌های کارآفرینانه اجتناب از شکست در نوع خود بدیع بوده و مقوله‌بندی جامعتری از نمونه‌های پیشین ادبیات دارند.

#### تلفیق یافته‌ها: استراتژی‌های کارآفرینانه اجتناب از مهمترین مقوله‌های عوامل شکست:

در این بخش چکیده‌ای از استراتژی‌های مورد تاکید برای اجتناب از مهمترین عوامل شکست مورد بحث قرار می‌گیرد:

**استراتژی اصلی تیم هم‌افزا** پنج استراتژی فرعی برای اجتناب از مقوله عوامل شکست درون‌زاد قابل کنترل مشکل تیم/انسانی (ضعف ویژگی‌های کارآفرینانه، کاهش انگیزه و استقامت، مشکل تیم و سرمایه انسانی، شبکه ناکارآمد) دارد که مهمترین آن استراتژی تیم‌سازی هم‌افزا است، یعنی تیم‌سازی با افرادی که از نظر شایستگی، توانمندی، مهارت و دیدگاه مکمل هم باشند (Gbadegeshin et al., 2022)، این استراتژی همچنین داشتن تیم بنیان‌گذار به‌جای کارآفرینی انفرادی (Lussier & Halabi, 2010)، و تیم متوازن فنی و تجاری (Marmer et al., 2012) را مورد تاکید قرار می‌دهد. استراتژی آستانه شایستگی نیز بر لحاظ نمودن حداقل‌های شایستگی در تیم یا جذب افراد کلیدی از نظر مهارت و تجربه مدیریتی، صنعت و بازاریابی (Lussier & Halabi, 2010)، گرایش کارآفرینانه، انگیزه، اشتیاق (Irannejadparizi et al., 2023)، گرایش به ریسک، نوآوری و کنشگرایی (Mohammadkazemi et al., 2019) تاکید دارد. استراتژی مربیگری استفاده از متور حرفه‌ای (Lussier & Halabi, 2010; Marmer et al., 2012)، ابزار کمک آموزشی (Kemell et al., 2023) و یا شبیه‌سازی تجربه مجازی (Cosenz & Noto, 2018)، پیشران شتاب‌دهنده‌ها (Irannejadparizi et al., 2023)، و تحقق یادگیری معتبر (Feridouni et al., 2019) را تجویز می‌کند. استراتژی تاب‌آوری (Gonzalez, 2017; RahmanSeresht et al., 2020; Feridouni et al., 2019) و ریشه‌کنی اختلافات نیز ذیل این استراتژی اصلی که نیم‌نگاهی هم به عامل سازماندهی بد دارد، قرار می‌گیرند.

**استراتژی اصلی هدایت چابک** در برگیرنده هفت استراتژی فرعی برای اجتناب از مقوله عوامل شکست درون‌زاد قابل کنترل سازمان‌دهی بد (مدیریت بد و تصمیمات اشتباه، ضعف در اجرا و عملیات و عملکرد پائین، زمان و مکان نامناسب، اختلافات تیم، شرکاء، سرمایه‌گذاران) است. استراتژی انعطاف و چرخش<sup>۱</sup> گسترده‌ترین رویکرد در ادبیات و یک استراتژی فراگیر (از نظر توجه به چندین عامل شکست است) که در مواجهه با چالش‌های مشکل سازماندهی و چالش فروش و جذب، حسب مورد چرخش کانال توزیع و چرخش موتور رشد (Ries, 2011)، چرخش بخش‌بندی مشتریان، چرخش نیاز مشتریان، چرخش کانال توزیع (Bajwa et al., 2016) را توصیه می‌کند. استراتژی منابع در دسترس نیز از محورهای دو نظریه اصلی کارآفرینی یعنی نظریه اثرسازی (Sarasvathy, 2008)، و رویکرد بریکولاژ (Baker & Nelson, 2005) بوده و با راهکارهایی نظیر الگوی بازاریابی کارآفرینانه استارت‌آپ (Choobineh et al., 2023) در صدد غلبه بر شرایط عدم قطعیت و کاهش هزینه‌های شکست احتمالی است. سایر استراتژی‌های فرعی ذیل هدایت چابک عبارتند از: استراتژی اهرم زمان مناسب (Lussier & Halabi, 2010)، استراتژی جذب<sup>۲</sup> ناب سرخ<sup>۳</sup> (Ghezzi & Cavallo, 2020)، استراتژی کنترل خطا و انحراف (به‌زعم خبرگان)، استراتژی برپایی توانمندساز (Reynolds & Curtin, 2008; Lussier & Halabi, 2010; Jamali et al., 2018; Marmer et al., 2012)، استراتژی رشد همگون (Marmer et al., 2012)، و استراتژی اتحاد برای رشد (Gonzalez, 2017; Sarasvathy, 2008; Gbadegeshin et al., 2022).

**استراتژی اصلی محصول معتبر** تنها یک استراتژی فرعی برای اجتناب از مقوله عوامل شکست درون‌زاد قابل کنترل مشکل محصول (مشکل محصول یا تکنولوژی، معتبر نبودن تقاضا و مشتری، تقلیدی بودن و نداشتن مزیت، مشکل مالکیت فکری) تحت عنوان استراتژی ارزش معتبر ناب دارد که جوهره آن اطمینان از اعتبارسنجی درست راه‌حل و طراحی درست محصول بر اساس نیاز واقعی مشتری است و تلفیقی از رویکرد استارت‌آپ ناب (Ries, 2011)، مدل هم‌آفرینی ارزش معتبر (Dehkordi et al., 2017)، ارزش‌آفرینی ناب (Mancha et al., 2019)، ایجاد حجم حیاتی و توازن در دو سوی عرضه و تقاضای پلتفرم (Ghezzi & Cavallo, 2018)، و تمایز خلاقانه است. استراتژی چرخش نیز به عنوان یک استراتژی فراگیر چرخش‌های مرتبط با چالش محصول را مشتمل بر چرخش زوم به جلو، چرخش زوم به عقب، چرخش بخش‌بندی مشتریان، چرخش نیاز مشتریان، چرخش کسب ارزش، چرخش تکنولوژی و چرخش پلتفرم (Ries, 2011; Bajwa et al., 2016; )

<sup>1</sup> Pivot

<sup>2</sup> Traction

<sup>3</sup> Lead

(RahmanSeresht et al., 2020) تجویز می‌نماید.

**استراتژی اصلی جریان نقدی کارا** برای اجتناب از مقوله عوامل شکست مشکل مالی از سه استراتژی فرعی: تأمین مالی ناب (Gonzalez, 2017; Lussier & Halabi, 2010; Gbadegeshin et al., 2022)، هشیاری جریان نقدی (Lussier & Halabi, 2010; Gbadegeshin et al., 2022; Ghezzi & Cavallo, 2020; Mancha et al., 2019)، و جریان درآمد فروش (Halabi, 2010) بهره می‌برد.

**استراتژی اصلی تسهیل نهادی** برای اجتناب از مقوله عوامل شکست محیط نامساعد از سه استراتژی فرعی: حمایت نهادی (Feridouni et al., 2019; RahmanSeresht et al., 2020)، زیرساخت تأمین مالی و مانع‌زدایی نهادی بهره می‌برد.

## ۶. محدودیت‌های مطالعه و پیشنهادها برای مطالعات آتی

نظر به اینکه ورود این مطالعه به عرصه استراتژی کارآفرینانه از زاویه شکست کارآفرینانه و با هدف اجتناب از عوامل شکست است، بنابراین دستاوردهای معرفی شده در این مطالعه ادعای جامع‌ومانع بودن ندارند. به لحاظ گستردگی مضامین به‌دست‌آمده و بنا به ماهیت روش فراترکیب، این پژوهش نیز محدودیت‌هایی داشت. به‌عنوان مثال بررسی عمیق فرآیند شکست و توالی وقایع منتهی به شکست، مورد تمرکز نبود.

پیشنهاد می‌شود مطالعات طولی همراه با مشاهده و تحلیل موارد خاص و بررسی روابط علی معلولی بین مقوله تم‌ها و بین تم‌ها و فرآیند شکست، توسط تیم‌های پژوهشی و با حمایت مالی در محیط ایران انجام شود. همچنین با ادغام بررسی زمینه و فرآیند، روی مطالعه اقدامات و نتایج کارآفرینان تمرکز شود. مطالعه رابطه شرایط زمینه‌ای، مقوله عامل شکست و استراتژی‌های کارآفرینانه انتخاب شده در وضعیت‌های شکست در قالب مطالعات موردی نیز از دیگر پیشنهادها حاصل از نتایج این پژوهش است.

## References:

- Akter, B., & Iqbal, A. (2020). Failure Factors of Platform Start-ups: A Systematic Literature Review. In *Nordic Journal of Media Management* (Vol. 1, Issue 13, pp. 433–459). <https://doi.org/10.5278/njmm.2597-0445.6090>
- Alipour, M., Badie, H., & Mirkazemi, S. M. A. (2013). Examining the obstacles to the use of e-commerce in SMEs and prioritizing these obstacles using the AHP method. *Quantitative Studies in Management*, 21–38. <https://doi.org/https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/1336804> [in Persian].
- Amankwah-Amoah, J. (2016). An integrative process model of organisational failure. *Journal of Business Research*, 69(9), 3388–3397. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.005>
- Arasti, Z., & Gholami, M. (2009). The causes of entrepreneurs' failure in Iran. *Journal of Entrepreneurship Development*, 3(2), 163–184.
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research*, 1(3), 385–405. <https://doi.org/10.1177/146879410100100307>
- Bajwa, S. S., Wang, X., Duc, A. N., & Abrahamsson, P. (2016). Failures to be celebrated: an analysis of major pivots of software startups. *Empirical Software Engineering*, 22(5), 2373–2408. <https://doi.org/10.1007/s10664-016-9458-0>
- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329–366. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.329>
- Battistella, C., Toni, A. F. De, & Pessot, E. (2017). Open accelerators for start-ups success: a case study. *European Journal of Innovation Management*, 20(1), 80–111. <https://doi.org/10.1108/ejim-10-2015-0113>

- Belitski, M., Guenther, C., Kritikos, A. S., & Thurik, R. (2021). Economic effects of the COVID-19 pandemic on entrepreneurship and small businesses. *Small Business Economics*, 58(2), 593–609. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00544-y>
- Blank, S. (2006). The Four Steps to the Epiphany Successful Strategies for Products that Win. In *Lulu.com*.
- Boso, N., Adeleye, I., Donbesuur, F., & Gyensare, M. (2019). Do entrepreneurs always benefit from business failure experience? *Journal of Business Research*, 98, 370–379. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.063>
- Bylund, P. L., & McCaffrey, M. (2017). A theory of entrepreneurship and institutional uncertainty. *Journal of Business Venturing*, 32(5), 461–475. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.05.006>
- Cacciotti, G., Hayton, J. C., Mitchell, J. R., & Allen, D. G. (2020). Entrepreneurial fear of failure: Scale development and validation. *Journal of Business Venturing*, 35(5), 106041. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2020.106041>
- Cannon, M. D., & Edmondson, A. C. (2001). Confronting failure: antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 22(2), 161–177. <https://doi.org/10.1002/job.85>
- CB Insights. (2015). The top 20 reasons startups fail. In *CBINSIGHTS*. [at: www.cbinsights.com/researchreports/The-20-Reasons-Startups-Fail.pdf](http://www.cbinsights.com/researchreports/The-20-Reasons-Startups-Fail.pdf)
- Choobineh, B., Abdolvand, M. ali, & Heidarzadeh, K. (2023). Designing the entrepreneurial marketing model based on the life stages of e-startups in Iran. *Journal of Entrepreneurship Development*, 15(4), 643–653. <https://doi.org/10.22059/jed.2022.342623.653949> [in Persian].
- Cosenz, F., & Noto, G. (2018). Fostering entrepreneurial learning processes through Dynamic Start-up business model simulators. *The International Journal of Management Education*, 16(3), 468–482. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2018.08.003>
- Crutzen, N. (2010). The origins of small business failure: A Taxonomy of Five Explanatory Business Failure Patterns. *HEC-School of Management of the University of Liège*.
- Davidsson, P. (2015). Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: A re-conceptualization. *Journal of Business Venturing*, 30(5), 674–695. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2015.01.002>
- Dehkordi, A. M., Kazemi, R. M., & Baghestani, B. (2017, November). IT-enabled value co-creation process for product design. *2017 Internet of Things Business Models, Users, and Networks*. <https://doi.org/10.1109/ctte.2017.8260992>
- Feridouni, A. R., Musa Khani, M., Sakhdari, K., & Ataei, M. (2019). Compilation of the futuristic model of recovery, learning and entrepreneurial re-action based on the analysis of the researches of entrepreneurs' failure. *Two Quarterly Journal of Future Studies of Iran*, 5(1), 105–138. <https://doi.org/10.30479/jfs.2020.12158.1136> [in Persian].
- Flores-Jimeno, R., & Jimeno-Garcia, I. (2017). Dynamic analysis of different business failure process. *Problems and Perspectives in Management*, 15(2), 486–499. [https://doi.org/10.21511/ppm.15\(si\).2017.02](https://doi.org/10.21511/ppm.15(si).2017.02)
- Gbadegeshin, S. A., Natsheh, A. Al, Ghafel, K., Mohammed, O., Koskela, A., Rimpiläinen, A., Tikkanen, J., & Kuoppala, A. (2022). Overcoming the Valley of Death: A New Model for High Technology Startups. *Sustainable Futures*, 4, 100077. <https://doi.org/10.1016/J.SFTR.2022.100077>
- Ghambarali, R., Agahi, H., Alibayghi, A., & Zarafshani, K. (2016). Investigating Entrepreneurial Culture and Fear of Failure in the Rural Community (Kermanshah Township). *Journal of Rural Research*, 7(2), 362–373. <https://doi.org/20.1001.1.20087373.1395.7.2.7.0> [in Persian].
- Ghezzi, A., & Cavallo, A. (2020). Agile Business Model Innovation in Digital Entrepreneurship: Lean Startup Approaches. *Journal of Business Research*, 110, 519–537. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.013>
- Giardino, C., Wang, X., & Abrahamsson, P. (2014). Why Early-Stage Software Startups Fail: A Behavioral Framework. In *Software Business. Towards Continuous Value Delivery* (pp. 27–41). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-08738-2\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-319-08738-2_3)
- Gonzalez, G. (2017). What Factors are Causal to Survival of a Startup? *Muma Business Review*, 1, 097–114. <https://doi.org/10.28945/3845>
- Hajipour, B., Motameni, A., & Tayebi Abolhasani, A. (2017). Meta-synthesis of success factors for commercialize of products with advanced technology. *Innovation Management Journal*, 5(4), 19–54. [https://www.nowavari.ir/article\\_46945.html](https://www.nowavari.ir/article_46945.html) [in Persian].
- Hoskisson, R. E., & Busenitz, L. W. (2017). Market Uncertainty and Learning Distance in Corporate Entrepreneurship Entry Mode Choice. In *Strategic Entrepreneurship* (pp. 151–172). Blackwell Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781405164085.ch8>
- Irannejadparizi, E., Talebi, K., Yadolahai Farsi, J., & Reshadatjoo, H. (2023). The Study of Drivers of Successful Startup Exits from Accelerators with Entrepreneurial Orientation. *Journal of Entrepreneurship*

- Development*, 15(4), 603–612. <https://doi.org/http://doi.org/10.22059/JED.2022.346514.654015> [in Persian].
- Jamali, B., MohammadKazemi, R., Farsi, J. Y., & Dehkordi, A. M. (2018). Theories of opportunity creation and effective entrepreneurial actions in opportunity creation context. *Decision Science Letters*, 443–454. <https://doi.org/10.5267/j.dsl.2018.1.003>
- Jayasekara, B. E. A., Fernando, P. N. D., & Ranjani, R. P. C. (2020). A systematic literature review on business failure of small and medium enterprises (SME). *Journal of Management*, 15(1), 1. <https://doi.org/10.4038/jm.v15i1.7592>
- Justo, R., DeTienne, D. R., & Sieger, P. (2015). Failure or voluntary exit? Reassessing the female underperformance hypothesis. *Journal of Business Venturing*, 30(6), 775–792. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2015.04.004>
- Karimi, A., Mollaei, M. H., Mohammadian, B., & Zargaran Khouzani, F. (2021). The Impact of Business Failure Experience and Learning from Failure on New Venture Performance of Entrepreneur - Case Study of Qom Province. *Journal of Entrepreneurship Development*, 14(2), 281–299. <https://doi.org/10.22059/jed.2021.317684.653588> [in Persian].
- Kasema, R. (2021). Key failure factors of start-up women owned SMEs in service sector in Kigali: a principal component analysis approach. *Vilakshan - XIMB Journal of Management*. <https://doi.org/10.1108/xjm-07-2021-0193>
- Kemell, K. K., Nguyen-Duc, A., Suoranta, M., & Abrahamsson, P. (2023). StartCards — A method for early-stage software startups. *Information and Software Technology*, 160. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2023.107224>
- Khelil, N. (2016). The many faces of entrepreneurial failure: Insights from an empirical taxonomy. *Journal of Business Venturing*, 31(1), 72–94. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2015.08.001>
- Klimas, P., Czakon, W., Kraus, S., Kailer, N., & Maalaoui, A. (2020). Entrepreneurial Failure: A Synthesis and Conceptual Framework of its Effects. *European Management Review*, 18(1), 167–182. <https://doi.org/10.1111/emre.12426>
- Lachal, J., Revah-Levy, A., Orri, M., & Moro, M. R. (2017). Metasynthesis: An Original Method to Synthesize Qualitative Literature in Psychiatry. *Frontiers in Psychiatry*, 8. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2017.00269>
- Liao, J. (2004). Entrepreneurial Failures: key challenges and future directions. In *Entrepreneurship*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203356821.ch10>
- Lussier, R. N., & Halabi, C. E. (2010). A Three-Country Comparison of the Business Success versus Failure Prediction Model. *Journal of Small Business Management*, 48(3), 360–377. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627x.2010.00298.x>
- Mancha, R., Gordon, S., & Stoddard, D. (2019). Seven mistakes to avoid in launching and scaling digital platforms. *Journal of Business Strategy*, 42(2), 126–136. <https://doi.org/10.1108/jbs-06-2019-0126>
- Marmer, M., Herrmann, B. L., Dogrultan, E., Berman, R., Eesley, C., & Blank, S. (2012). Startup genome report extra: Premature scaling. *Startup Genome Project*, 10, 1–56.
- Mayr, S., Mitter, C., Kücher, A., & Duller, C. (2020). Entrepreneur characteristics and differences in reasons for business failure: evidence from bankrupt Austrian SMEs. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 33(5), 539–558. <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1786647>
- Menkveld, D. (2012). Determinants among the Internet Startup Life Cycle. In *Faculty of Science Department of Information and Computing Sciences Utrecht University*. <https://studenttheses.uu.nl>.
- Mohammadi Eliasi, Q., & Notash, H. (2011). Identifying the roots of failure of experienced Iranian entrepreneurs: a discursive narrative perspective. *Journal of Entrepreneurship Development*, 4(3), 31–50. [https://jed.ut.ac.ir/article\\_24210.html](https://jed.ut.ac.ir/article_24210.html) [in Persian].
- Mohammadkazemi, R., Nikraftar, H., Yadollahi Farsi, J., & Ahmadpour, M. (2019). The Concept of International Entrepreneurial Orientation in Competitive Firms: A Review & A Research Agenda. *International Journal of Entrepreneurship*, 23(3), 90–110.
- Mueller, B. A., & Shepherd, D. A. (2016). Making the Most of Failure Experiences: Exploring the Relationship between Business Failure and the Identification of Business Opportunities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(3), 457–487. <https://doi.org/10.1111/etap.12116>
- Parsanejad, M., SM, R., & Foroutan, Z. (2019). Integrated Modeling of Entrepreneurial Failure Antecedents and its Financial, Social and Psychological Consequences. *Journal of Entrepreneurship Development*, 12(1), 41–59. <https://doi.org/10.22059/jed.2019.278038.652949> [in Persian].
- Partoafkanan, M., Gelard, P., & Naami, A. (2020). The role of government in financing and developing investment in small and medium-sized businesses. *Journal of Investment Knowledge*, 9(35), 277–288. [https://jik.srbiau.ac.ir/article\\_16680.html](https://jik.srbiau.ac.ir/article_16680.html) [in Persian].

- Peer, A., & Keil, T. (2013). Are all startups affected similarly by clusters? Agglomeration, competition, firm heterogeneity, and survival. *Journal of Business Venturing*, 28(3), 354–372. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.03.004>
- Pretorius, M. (2011). Critical variables of business failure: a review and classification framework. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 11(4), 431–448. <https://doi.org/10.4102/sajems.v11i4.268>
- RahmanSeresht, H., Dehdashti Shahrigh, Z., khashei, V., & Doustmohammadian, S. (2020). Towards a resilience model for ICT startups (Mix method). *Journal of Entrepreneurship Development*, 12(4), 621–640. <https://doi.org/10.22059/jed.2020.295909.653236> [in Persian].
- Raisi, A., sheihakitash, M., kored, H., & valinafs, A. (2018). Investigating and prioritizing the factors affecting the defeat of greenhouse business in Zarabad branch of Konarak region. *Karafan Quarterly Scientific Journal*, 15(1), 113–126. <https://doi.org/20.1001.1.23829796.1397.15.43.7.9> [in Persian].
- Reynolds, P. D., & Curtin, R. T. (2008). Business Creation in the United States: Panel Study of Entrepreneurial Dynamics II Initial Assessment. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 4(3), 155–307. <https://doi.org/10.1561/03000000022>
- Ries, E. (2011). The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. *Crown Business*.
- Rose, J. (2012). *Software Entrepreneurship: Two Paradigms for Promoting New Information Technology Ventures; Software Innovation Aalborg* (Vol. 1). Aalborg.
- Sakhdari, K., Zarei, B., & Sadeghi, B. (2017). Analyzing Start Ups' Behavioural Model Based on the Customer Development Model (Case Study: Startups in the Accelerators of Tehran). *Journal of Entrepreneurship Development*, 10(3), 395–415. <https://doi.org/10.22059/jed.2017.236576.652243> [in Persian].
- Sandelowski, M. J., & Barroso, J. (2007). *Handbook for synthesizing qualitative research*. Springer Publishing Company.
- Sarasvathy, S. D. (2008). Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise. *Edward Elgar Publishing*. <https://doi.org/243.10.4337/9781848440197>
- SBA. (2012). *Do economic or industry factors affect business survival?* <https://www.sba.gov/sites/default/files/Business-Survival.pdf>
- Shamsi Goushki, M., Ziaiee, M. S., Rezghi shirsavar, H., & Mosleh, M. (2019). Rating the Entrepreneurial Components of Resilient Economy by AHP: Designing Appropriate Entrepreneurial Model for Resistive Economy. *Public Management Researches*, 12(45), 237–260. <https://doi.org/10.22111/jmr.2019.25402.4013>
- Shepherd, D. A., Patzelt, H., & Wolfe, M. (2011). Moving Forward from Project Failure: Negative Emotions, Affective Commitment, and Learning from the Experience. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1229–1259. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0102>
- Shi, Y., Xu, D., & Green, P. (2015). Software Startup Growth: The Role of Dynamic Capabilities, IT, Innovation and Customer Involvement. *Proceedings of the 19th Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS)*, Singapore, 240–241.
- Sikomwe, S., Kandufa, P., Giga, D., & Mudzurandende, F. (2014). Analyzing Business Failure in Relation to the Life Cycle of the Business and the Economic Cycle: A Study of Entrepreneurial Ventures in Hwange (Zimbabwe). *European Journal of Business and Management*, 6, 80–91.
- Singh, S., Corner, P. D., & Pavlovich, K. (2015). Failed, not finished: A narrative approach to understanding venture failure stigmatization. *Journal of Business Venturing*, 30(1), 150–166. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.07.005>
- Sojasi Qeidari H, shayan H, & Hosseini Kahnooj S R. (2018). Identifying Factors Affecting Entrepreneur's Local Business Defeat by Fundamental Theory and Futuristic Approach. *Journal of Spatial Planning*, 22(1), 154–186. <http://hsmmp.modares.ac.ir/article-21-16099-fa.html> [in Persian].
- Ucbasaran, D., Westhead, P., Wright, M., & Flores, M. (2010). The nature of entrepreneurial experience, business failure and comparative optimism. *Journal of Business Venturing*, 25(6), 541–555. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.04.001>
- Veciana, J. M. (2007). Entrepreneurship as a Scientific Research Programme. In D. and R. S. Cuervo Álvaro and Ribeiro (Ed.), *Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective* (pp. 23–71). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-540-48543-8\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-540-48543-8_2)
- Walsh, G. S., & Cunningham, J. A. (2016). Business Failure and Entrepreneurship: Emergence, Evolution and Future Research. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 12(3), 163–285. <https://doi.org/10.1561/03000000063>

- Williams, D. A. (2014). Resources and Failure of SMEs: Another Look. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 19(01), 1450007. <https://doi.org/10.1142/s1084946714500071>
- Zahra, S. A., Wright, M., & Abdelgawad, S. G. (2014). Contextualization and the advancement of entrepreneurship research. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 32(5), 479–500. <https://doi.org/10.1177/0266242613519807>
- Zaremirrokabad, Z., & Noori, R. (2016). Electronic entrepreneurship process in Iran; Problems and Barriers. *Journal of Technology Development Management*, 3(4), 165–188. <https://doi.org/10.22104/jtdm.2016.415> [in Persian].