



## استارت‌آپ‌های گردشگری در ایران: عوامل موفقیت و شکست

آیدا امینی‌فرا<sup>۱</sup>، فاطمه یآوری‌گهر<sup>۲</sup>، مهدی کروی<sup>۳</sup>

DOI:10.22034/jtd.2021.302135.2431

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۰۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۸/۲۵

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف تعیین مهم‌ترین عوامل موفقیت و شکست استارت‌آپ‌ها انجام شده است و به منظور انجام پژوهش، پس از مطالعه ادبیات و بررسی پیشینه پژوهش و استخراج عوامل موفقیت و شکست استارت‌آپ‌ها، مصاحبه‌ای نیمه‌ساختاریافته با ۱۸ تن از صاحبان استارت‌آپ‌های گردشگری ایران انجام شد. در مرحله بعد، با استفاده از روش تجزیه و تحلیل محتوای کیفی، عوامل موفقیت و شکست این مشاغل در ۱۰ بُعد اصلی طبقه‌بندی شدند. در نهایت، براساس ۱۰ بُعد شناسایی شده، این عوامل با استفاده از روش آنتروپی شانون اولویت‌بندی شدند. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهند عوامل سازمانی اولویت اول و عوامل پیش‌بینی‌ناپذیر اولویت آخر (اهمیت کمتر) را در موفقیت استارت‌آپ‌های گردشگری ایران دارند. درخصوص عوامل تأثیرگذار در شکست این کسب‌وکارها، اولویت اول مربوط به عوامل حقوقی-سیاسی و اولویت آخر منابع فناوری هستند. بنابراین، نه تنها کارآفرینان باید توجه ویژه‌ای به عوامل سازمانی برای ایجاد استارت‌آپ گردشگری خود داشته باشند، مسئولان سیاست‌گذار و وزارت میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری باید مسیر این کسب‌وکارها را از طریق تصویب قوانین مناسب تسهیل کنند.

### واژه‌های کلیدی:

استارت‌آپ گردشگری، موفقیت استارت‌آپ، شکست استارت‌آپ، تحلیل محتوای کیفی، آنتروپی شانون

### مقدمه

امروزه اقتصاد کشورهای توسعه‌یافته بر محور کسب‌وکارهای کوچک و متوسط و استارت‌آپ‌ها استوار است و عموماً کارآفرینان این نگاه‌ها را تأسیس می‌کنند. این شرکت‌ها سهم بسزایی در توسعه صنایع پیشرفته و ایجاد اشتغال دارند و از شرکت‌های بزرگ انعطاف‌پذیری بیشتری دارند (کریمی و همکاران، ۱۳۹۲). بخش گردشگری یکی از بخش‌های اقتصاد و از بزرگ‌ترین عوامل درآمدهای ارزی برای بسیاری از کشورهای جهان است. صنعت گردشگری و مهمان‌نوازی صنعتی رقابتی و پویا است که به توانایی یک سازمان برای تشخیص و سازگاری با خواسته‌ها و نیازهای متغیر مشتری نیاز دارد (Weinz et al., 2010; Mihajlović, 2009; Tsai et al., 2009). بنابراین،

کارآفرینان گردشگری در پی ایجاد استارت‌آپ‌هایی در این بخش هستند تا به نیازها و خواسته‌های جدید و متغیر مشتریان پاسخ دهند. به گفته استریکوسکی و همکاران (۲۰۱۵)، استارت‌آپ‌ها شرکت‌های جوان و موقت با مدل تجاری خاص در نظر گرفته می‌شوند که تمرکز آن‌ها بر فناوری و خلاقیت است. علاوه بر این، این نوع مشاغل پتانسیل مقیاس‌پذیری و توسعه سریع را دارند (Santisteban & Mauricio, 2017). اگرچه این کسب‌وکارها به‌منزله موتور رشد، نوآوری، توسعه اقتصادی و ثروت شناخته می‌شوند (Kouamé & Ivanaj, 2017)، ۹۰ درصد از استارت‌آپ‌های جهان شکست می‌خورند (Marmer et al., 2011) که این نرخ در صنایع گوناگون متفاوت است.

۱. کارشناسی ارشد، گروه مدیریت جهانگردی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

۲. دانشیار، گروه مدیریت جهانگردی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (نویسنده مسئول). yavarigohar@atu.ac.ir

۳. استاد تمام، گروه مدیریت جهانگردی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.



شکل استارت‌آپ، به‌منزله الگویی جدید از رشد اجتماعی و اقتصادی، در پویاترین بازارهای جهان اهمیت بسیاری کسب کرده است (Santisteban & Mauricio, 2017). محبوبیت فعالیت‌های کارآفرینانه در ایران نیز روند افزایشی داشته، به طوری که طبق آمار دیده‌بان کارآفرینی بیش از ۵۵ درصد از ایرانیان بین ۱۸ تا ۶۴ سال در ۲ سال گذشته اقدام به ایجاد استارت‌آپ کرده‌اند و میزان کلی فعالیت‌های کارآفرینانه، که در مراحل اولیه خود هستند، ۱۱ درصد است که حدود ۷ درصد از آن‌ها به شکست و خروج از تجارت منجر می‌شود (Bosma et al., 2020).

استارت‌آپ‌ها از جهات گوناگون برای کشورها سودمند هستند؛ زیرا فرصت‌های شغلی فراهم می‌کنند، نوآوری ایجاد می‌کنند و توسعه اقتصادی را گسترش می‌دهند (Bøllingtoft, 2012; Giardino et al., 2014). علاوه بر این، این مشاغل به دلیل تولید ثروت ملی و کاهش فقر نقش مهمی در جامعه ایفا می‌کنند. همچنین، برای رشد ملت بسیار مهم هستند (Hung et al., 2011). در ایران، طبق گزارش منتشرشده از سوی شرکت دانش‌بنیان ایران‌تلنت، در سال ۲۰۱۸، در میان صنایع گوناگون، شرکت‌های دیجیتال و استارت‌آپ‌ها، با رشد چشمگیر ۴۶ درصد در حجم استخدام، رتبه اول را به دست آورده‌اند و شرکت‌های مسافرتی، هتل‌داری و گردشگری، با ۳۷ درصد، در رتبه دوم قرار گرفته‌اند. همچنین، در سال ۲۰۱۹، سفر و گردشگری، ۶/۸ درصد از تولید ناخالص داخلی را تشکیل داده‌اند. این بخش همچنین ۷/۳ از کل اشتغال را تشکیل می‌دهد، یعنی ۱۷۳۴۷۰۰ شغل (WTTC, 2020). با توجه به نقش استارت‌آپ‌های گردشگری در رشد تولید ناخالص داخلی کشور و ایجاد اشتغال، لازم است دلایل شکست یا موفقیت این مشاغل برای کاهش نرخ شکست آن‌ها و حرکت به سوی موفقیت در رشد اقتصادی کشور مطالعه شود.

استارت‌آپ‌های گردشگری توجه تعدادی از محققان را در کشورهای گوناگون از جمله هلند (Berg, 2016)، هند (Jacob, 2017)، ایتالیا (Bosi, 2019) و پرتغال (Almeida & Daniel, 2020) جلب کرده‌اند. در ایران، پژوهش‌هایی درخصوص عوامل مؤثر در موفقیت و شکست استارت‌آپ‌ها (Arasti et al., 2014; Bahrami et al., 2021; Sadatrasoul et al., 2020) انجام شده است، اما استارت‌آپ‌های گردشگری به‌طور خاص مطالعه نشده‌اند. بنابراین، برای پر کردن این شکاف تحقیقاتی، در مطالعه حاضر، عوامل

مؤثر در موفقیت و شکست استارت‌آپ‌های گردشگری ایران را مطالعه و شناسایی کردیم.

## مروری بر ادبیات استارت‌آپ

اصطلاح استارت‌آپ به معنی آب‌استارت<sup>۱</sup> به سال ۱۵۵۰ بازمی‌گردد. اما اولین بار، سال ۱۹۷۶، به معنی «شرکت تازه‌تأسیس» در مجله فوربز استفاده شده است. هیچ تعریف عمومی‌ای برای استارت‌آپ وجود ندارد. از پارامترهای گوناگونی برای تعریف آن استفاده می‌شود که شامل سن، سودآوری، معیارهای رشد و سایر ویژگی‌ها می‌شود. در اکثر گزارش‌های کارآفرینی، کسب‌وکارهای زیر یک سال استارت‌آپ در نظر گرفته می‌شوند. اما همه شرکت‌هایی که به تازگی شروع به کار کرده‌اند استارت‌آپ محسوب نمی‌شوند. ریساس و ترورگر<sup>۲</sup> (2014) استارت‌آپ را شرکتی جوان، کمتر از ۱۰ سال، با مدل تجاری خلاق یا فناوری‌های جدید می‌دانند که رشد چشمگیری در تعداد کارکنان یا گردش مالی دارند (Rompho, 2018). این شرکت‌ها عموماً در حال طراحی و آماده‌سازی توسعه خلاق، اعتباربخشی و فرایندهای تحقیقاتی برای بازار هدف هستند (Lueg et al., 2014). از سویی، به گفته بلنک و دورف (۲۰۱۲)، استارت‌آپ‌ها تلاش‌هایی تکنولوژیکی هستند که در شرایط عدم اطمینان بالا توسعه یافته‌اند. اکثر استارت‌آپ‌ها از متد نوپای ناب<sup>۳</sup> پیروی می‌کنند (Ries, 2011) که چرخه‌های کوتاه توسعه نرم‌افزار را با تعامل مداوم با کاربران ترکیب می‌کند. هدف آن‌ها کاهش ریسک با تمرکز بر یادگیری مداوم است (Chanin et al., 2018). استارت‌آپ‌ها یک مدل تجاری جدید در نظر گرفته می‌شوند که ارزش اقتصادی و مسیر شغلی را برای نسل جوان، به‌ویژه کسانی که به نوآوری و فناوری علاقه دارند، ارائه می‌دهند و پتانسیل کسب‌وکار را در استارت‌آپ‌های فناوری می‌بینند

## عوامل موفقیت استارت‌آپ

در توصیف موفقیت یک استارت‌آپ، طیف گسترده‌ای از ابعاد عملکرد شرکت از جمله رشد اشتغال، سهم بازار و ارزیابی موفقیت توسط مؤسس شرکت استفاده می‌شود (Eveleens et al., 2017). محققان عوامل متعددی را در موفقیت استارت‌آپ‌ها مؤثر

1. Upstart
2. Ripsas & Troger
3. Lean Startup

محققان به بررسی تأثیر عواملی از جمله مدل کسب‌وکار Burt & (Weking et al., 2019)، ارتباط سیاسی (Opper, 2020)، ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینان (Presenza et al., 2020)، ویژگی‌های کارآفرینان و تیمشان (Yildiz, 2020) و عوامل اقتصادی (Díaz-Santamaría & Bulchand-Gidumal, 2021) بر موفقیت استارت‌آپ‌ها پرداخته‌اند. جدول ۱ عوامل موفقیت استارت‌آپ‌ها را از دیدگاه محققان گوناگون نشان می‌دهد.

دانشته‌اند. برای مثال، کی و همکاران (2019) از عوامل ذکرشده توسط یاکوب و همکاران (2014) در مطالعه خود استفاده کردند. این عوامل شامل سودآوری، رشد، دستیابی به اهداف، بقا، رضایت مشتری، رضایت شخصی، شبکه، شهرت/تصویر کسب‌وکار و افزایش تعداد کارکنان است. علاوه بر این، به گفته گوتیه و همکاران (2019)، یکی از اصول حیاتی شرکت‌های مهم تعادل است. ایجاد استارت‌آپی موفق عملی تعدیل‌کننده بین متغیرهای گوناگون به‌طور هم‌زمان در شرایط عدم قطعیت و بی‌ثباتی است. برخی دیگر از

جدول ۱: دسته‌بندی‌های گوناگون عوامل موفقیت در ادبیات

عوامل	نویسندگان
عوامل انسانی	سانتیسبان و موریسیو (2017)؛ زاپالسکا و همکاران (2012)؛ لوسیه و کورمان (1995)؛ تامی و پاررد (2018)؛ سینگر و همکاران (2018)؛ پرزنزا و همکاران (2020)؛ ییلدیز (2020)، ان‌تی‌شانگیز و ای‌زدوجی (2019)؛ پاکلیس و همکاران (2016)؛ مرتضی و همکاران (۲۰۱۲)؛ فدایی فتح‌آبادی (۱۳۹۶)؛ البورینی و همکاران (2020)
عوامل سازمانی	انگرگر و همکاران (2017)؛ کانتاماسا و همکاران (2018)؛ وکنینگ و همکاران (2019)؛ والتر و همکاران (2021)؛ نالیتیاوانگ و همکاران (2018)؛ کومبت و سوشیل (2017)؛ گوتیه و همکاران (2019)
منابع مالی	سینگر و همکاران (2018)؛ فدایی فتح‌آبادی (۱۳۹۶)؛ مرتضی و همکاران (۲۰۱۳)؛ سانتیسبان و موریسیو (2017)؛ فدایی فتح‌آبادی (۱۳۹۶)
عوامل اقتصادی	دبازسانتامارا و بولچندگیدومال (2021)؛ تلوبردینوا و همکاران (2021)؛ لوسیه و کورمان (1995)
مشتری و بازار	نالیتیاوانگ و همکاران (2018)؛ باتیستا و همکاران (2017)؛ فدایی فتح‌آبادی (۱۳۹۶)؛ مهدیان (۱۳۹۶)؛ دجونگ (2018)
محصول	سوکایو و همکاران (2018)؛ گوتیه و همکاران (2019)؛ فدایی فتح‌آبادی (۱۳۹۶)؛ دجونگ (2018)؛ سانتیسبان و موریسیو (2017)
منابع فناوری	فدایی فتح‌آبادی (۱۳۹۶)
عوامل سیاسی قانونی	فدایی فتح‌آبادی (۱۳۹۶)؛ پاکلیس و همکاران (2016)؛ نوکوری و همکاران (2020)
عوامل رقابتی	پاکلیس و همکاران (2016)

هر مرحله از توسعه استارت‌آپ رخ می‌دهد. بنابراین، تعریف گسترده‌تر از شکست استارت‌آپ‌ها می‌تواند این باشد: «دوره‌ای منفی در توسعه یک استارت‌آپ تا حدی که مؤسس آن کسب‌وکار را ناموفق می‌داند که معمولاً باعث توقف آن کسب‌وکار می‌شود.» برخی افراد نیز، از تعاریفی استفاده می‌کنند که رویدادی را توصیف کرده و آن را شکست تلقی می‌کنند، از جمله ورشکستگی، مرگ سازمانی، ادغام و عدم پاسخ‌گویی به مسئولیت‌های ذی‌نفعان.

### عوامل شکست استارت‌آپ

نقش قابل‌توجه شرکت‌های نوپا در توسعه اقتصادی و اجتماعی محققان را بر آن داشته است تا در پی عوامل مؤثر در عملکرد این شرکت‌های جدید باشند (de Jong, 2018). مطالعات جدید تأکید کرده‌اند که شکست را باید برادر موفقیت دانست. به گفته دجونگ (2018)، تعریف شکست استارت‌آپ‌ها دشوارتر از تعریف موفقیت آن‌ها است؛ زیرا شکست در





شکست استارت‌آپ‌ها توجه زیادی را به خود جلب کرده است. تحقیقات متعدد عوامل گوناگونی را برای شکست استارت‌آپ‌ها شناسایی کرده‌اند که می‌توانند شرکت را به سمت شکست سوق دهند، مانند اشتباهات زمان‌بندی کسب‌وکار، عدم‌بازخورد مشتریان یا طرح تجاری مبهم. تعداد کمی از محققان تأثیر برخی عوامل مانند ویژگی‌های شرکت (Hornuf et al., 2018) و مدل‌های درآمد (Bendar et al., 2018) را در شکست استارت‌آپ‌ها بررسی کردند. جدول ۲ عوامل مؤثر در شکست یک استارت‌آپ را از دیدگاه محققان گوناگون نشان می‌دهد.

جدول ۲: دسته‌بندی‌های گوناگون عوامل موفقیت در ادبیات

عوامل	نویسندگان
عوامل انسانی	کالدرون و همکاران (2017)؛ کالیانساندارام (2019)؛ باتیستلا و همکاران (2017)؛ سانتیستیان و موریسیو (2017)؛ ارستی و همکاران (2014)
عوامل سازمانی	دیزاسانتامارا و بولچندگیدومال (2021)؛ کالدرون و همکاران (2017)؛ کانتاماسا و همکاران (2018)؛ مهدیان (1396)؛ سانتیستیان و موریسیو (2017)؛ ارستی و همکاران (2014)؛ کازیمو (2017)؛ باتیستلا و همکاران (2017)؛ کوزومانو (2013)
عوامل مالی	بهرامی و همکاران (۲۰۲۱)؛ کالدرون و همکاران (2017)؛ کالیانساندارام (2019)؛ باتیستلا و همکاران (۲۰۱۷)؛ کازیمو (2017)؛ لوسیه و کورمان (1995)
عوامل سیاسی قانونی	بهرامی و همکاران (۲۰۲۱)؛ کی و همکاران (2019)؛ تامی و پاردد (2018)؛ برت و اوپر (2020)؛ سانتیستیان و موریسیو (2017)؛ راکش (2014)
عوامل اقتصادی	بهرامی و همکاران (۲۰۲۱)؛ تلوردینو و همکاران (2021)؛ تامی و پاردد (2018)؛ میسرا و همکاران (2014)؛ سانتیستیان و موریسیو (2017)
مشتری/بازار	کالدرون و همکاران (2017)؛ کالیانساندارام (2019)؛ گوته و همکاران (2019)؛ کی و همکاران (2019)؛ نالینتیپایا و ونگ (2018)
محصول	کالیانساندارام (2019)؛ کانتاماسا و همکاران (2018)؛ دجونگ (2018)؛ سانتیستیان و موریسیو (2017)؛ فدایی فتح‌آبادی (۱۳۹۶)؛ ژیردینو (2014)؛ سانتیستیان و موریسیو (2017)
منابع فناوری	تامی و پاردد (2018)؛ سانتیستیان و موریسیو (2017)؛ ژُز (2012)
عامل رقابتی	تامی و پاردد (2018)؛ سانتیستیان و موریسیو (2017)
بحران	کوچرتز و همکاران (2020)

### پیشینه پژوهش

از آن‌ها پرداخته است. نتایج حاصل از اولویت‌بندی عوامل در این تحقیق نشان داد، زیرساخت فنی و فرهنگی، شاخص‌های استراتژی و سیاست‌گذاری و رضایت مشتری بیشترین میزان اهمیت را به خود اختصاص داده‌اند. همچنین، مروتی شریف‌آبادی و همکاران (۱۳۹۸) به مطالعه عوامل کلیدی موفقیت استارت‌آپ‌ها به منظور افزایش احتمال موفقیت آن‌ها پرداختند و به عواملی از جمله سرمایه‌گذاری، کیفیت ساختار آموزشی، تمرکز، خلاقیت، هوش، انگیزش،

تاکنون مطالعات بسیاری برای شناسایی عوامل مؤثر در موفقیت و شکست استارت‌آپ‌ها انجام شده است؛ از جمله مهدیان (۱۳۹۶) که عوامل تأثیرگذار در موفقیت استارت‌آپ‌ها را در ۶ گروه استراتژی و سیاست‌گذاری، نیروی انسانی، زیرساخت فنی و فرهنگی، از نظر شاخص‌های مالی و بودجه، بازاریابی و فروش و شاخص‌های رضایت مشتری طبقه‌بندی کرده و سپس به اولویت‌بندی این عوامل و مؤلفه‌های هریک



(2020) در مطالعه ویژگی‌های شخصیتی خاص مانند خودشیفتگی، مرکز کنترل و پنج صفت اصلی شخصیت (یعنی برون‌گرایی، سازگاری، وظیفه‌شناسی، روان‌رنجوری، گشودگی به تجربه) بر رفتار کارآفرینان استارت‌آپ‌های گردشگری ایتالیایی، به این نتیجه رسیدند که برخی از ویژگی‌های شخصیتی در کارآیی و ظرفیت نوآورانه کارآفرینان تأثیر می‌گذارد که در نهایت به موفقیت استارت‌آپ‌های گردشگری منجر می‌شود که با نتایج تحقیق زاپالسکا و همکاران (2012) و بیلدیز (2020) مطابقت داشت.

پس از بررسی مبانی نظری و پیشینه پژوهش، مشخص شد، گرچه محققان به بررسی استارت‌آپ‌های ایرانی پرداخته و به استارت‌آپ‌های گردشگری در کشورهای دیگر توجه کرده‌اند، تا به حال عوامل مؤثر در موفقیت و شکست استارت‌آپ‌های ایران مطالعه نشده‌اند. بنابراین، پژوهش حاضر سعی دارد دریابد: عوامل موفقیت استارت‌آپ‌های گردشگری ایران کدام هستند؟ (۲) عوامل شکست استارت‌آپ‌های گردشگری ایران کدام هستند؟ (۳) اولویت عوامل موفقیت استارت‌آپ‌های گردشگری ایران چگونه است؟ (۴) اولویت عوامل شکست استارت‌آپ‌های گردشگری ایران چگونه است؟

### روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر، از نظر هدف، کاربردی به شمار می‌آید؛ چراکه نتایج حاصل از آن صاحبان مشاغل استارت‌آپی را در انتخاب راهکارهای مبتنی بر اولویت هریک از عوامل موفقیت و شکست استارت‌آپ خود کمک می‌کند. این پژوهش، برحسب نحوه جمع‌آوری اطلاعات، در زمره تحقیق توصیفی - پیمایشی قرار دارد؛ چراکه نویسندگان، با شناسایی و استخراج عوامل مؤثر در موفقیت و شکست استارت‌آپ‌ها و با مطالعه مبانی نظری و پیشینه پژوهش و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته براساس عوامل شناسایی‌شده، با ۱۸ نفر از بنیان‌گذاران استارت‌آپ‌های گردشگری ایران به صورت هدفمند، اطلاعات به دست آمده به روش تحلیل محتوای کیفی را کدگذاری کردند. جدول ۳ مشخصات مصاحبه‌شوندگان را از لحاظ سطح تحصیلات و زمینه فعالیت آن‌ها نشان می‌دهد.

کیفیت شرایط سیاسی، شرایط محیطی، فرصت‌سنجی، تعداد رقبا، زمینه نوآوری، بهبود تکنولوژی، حمایت مشتری، سرعت عمل، کیفیت شرایط اقتصادی، مهارت، تعداد افراد حرفه‌ای، آموزش و تجربه دست یافتند که نتایج مطالعه مهدیان (۱۳۹۶) در زیرگروه نیروی انسانی، شاخص‌های مالی و بودجه و شاخص‌های رضایت مشتری را تأیید می‌کردند. علاوه بر این، بهرامی و همکاران (۲۰۲۱) چالش‌های اصلی استارت‌آپ‌های کلان‌داده را مطالعه کردند و به این نتیجه رسیدند که فقدان قوانین و سیاست‌های خاص برای کلان‌داده‌ها، عدم شفافیت، سوءمدیریت داده‌ها، چالش‌های مالی، ضعف‌های تکنولوژیکی و آموزشی، ناآگاهی از مزایای کلان‌داده و تمایل نداشتن به استفاده از آن مهم‌ترین چالش‌های کلان‌داده هستند. چالش‌های مالی در پژوهش باتیستلا و همکاران (2017)، کازیمو (2017) و لوسیه و کورمان (1996) نیز به منزله عامل شکست استارت‌آپ‌ها عنوان شده‌اند. از سویی، ان‌تیشانگیز و ای‌زدوجی (2019) ویژگی‌های کارآفرینان موفق مرتبط با گردشگری در افریقای جنوبی را بررسی کردند و نشان دادند که انگیزه و اشتیاق به کسب‌وکار، بهره‌ور و مؤثر بودن، واقع‌گرا بودن و داشتن انگیزه موفقیت از عوامل مؤثر موفقیت کارآفرینان در این منطقه به شمار می‌آید. باتیستلا و همکاران (2017) و سانتیستیان و موریسیو (2017) نیز به عامل انگیزه بنیان‌گذاران در موفقیت استارت‌آپ‌ها اشاره کرده‌اند. ال‌بادی و خان (۲۰۲۰) به بررسی عوامل چالش‌برانگیز کارآفرینی گردشگری در عمان پرداخته‌اند. نتایج این تحقیق نشان داد که سرمایه اولیه، سرمایه در گردش و موقعیت مکانی مناسب از عوامل ضروری برای ایجاد تجارت گردشگری در این کشور هستند. همچنین، قوانین و مقررات حاکم برای راه‌اندازی تجارت گردشگری در عمان سفت‌وسخت است و شروع فعالیت گردشگری، جست‌وجوی نیروی کار و مانع‌زدایی از مشاغل گردشگری زمان‌بر است. همچنین، ارزش‌های فرهنگی و شرایط فیزیکی کار، کسب‌وکارهای مرتبط با گردشگری را تشویق نمی‌کند. موقعیت مکانی مناسب در نتایج پژوهش سانتیستیان و موریسیو (2017) نیز وجود دارد و تأثیر عوامل قانونی در شکست در مطالعات پاگلیس و همکاران (2016)، نوکوری و همکاران (2020) و بهرامی و همکاران (۲۰۲۱) نیز تأیید شده است. در نهایت، پرزنزا و همکاران



## جدول ۳: مشخصات مصاحبه‌شوندگان

ردیف	سطح تحصیلات	زمینه فعالیت
۱	کارشناسی	گردشگری سلامت
۲	کارشناسی ارشد	تولید محتوا
۳	دکتری	رزرو اقامتگاه
۴	کارشناسی ارشد	گردشگری سلامت
۵	کارشناسی ارشد	گردشگری ورودی
۶	کارشناسی ارشد	گردشگری ورودی
۷	کارشناسی	رزرو بلیط
۸	کارشناسی ارشد	گردشگری ورودی
۹	کارشناسی	رزرو اقامتگاه
۱۰	کارشناسی ارشد	رزرو بلیط
۱۱	کارشناسی ارشد	گردشگری سلامت
۱۲	کارشناسی ارشد	گردشگری کشاورزی
۱۳	دکتری	تولید محتوا
۱۴	کارشناسی	رزرو اقامتگاه
۱۵	کارشناسی ارشد	تورهای مجازی
۱۶	کارشناسی ارشد	گردشگری داخلی
۱۷	دکتری	رزرو اقامتگاه
۱۸	کارشناسی ارشد	گردشگری داخلی

ایجاد چالش و مشکل برای آن‌ها باشند، متغیر در نظر گرفته شدند.

ب) سازمان‌دهی: در این مرحله، با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، صاحبان استارت‌آپ‌های گردشگری در شهرهای گوناگون ایران به‌منزله نمونه انتخاب شدند. در رویکرد کیفی، اشباع نظری<sup>۱</sup> میزان نمونه‌ها را تعیین می‌کند. گلیزر و همکاران (1968) اشباع نظری را این‌گونه توضیح می‌دهند: «اشباع نظری به وضعیتی اشاره می‌کند که هیچ داده بیشتری یافت نمی‌شود که پژوهشگر به‌وسیله آن بتواند ویژگی‌های مقوله را گسترش دهد.» در پژوهش حاضر، با انجام ۲۰ مصاحبه به اشباع نظری رسیدیم و مقوله‌ها کامل شدند که ۲ مصاحبه به‌دلیل کامل نبودن در حین تحلیل از پژوهش خارج شدند.

سپس، مضمون (تم) به‌منزله واحد تحلیل و متن مصاحبه‌ها به‌منزله واحد زمینه انتخاب شدند. برای کدگذاری، مصاحبه‌ها به متن تبدیل شدند. برای هر مصاحبه، جدولی تهیه شد و جملات و مفاهیم کلیدی آن از متن مصاحبه به جدولی با فرمت زیر منتقل شدند. سپس، هریک از جملات کدگذاری شد و یک زیرمقوله و مقوله به آن اختصاص داده شد.

## جدول ۴: نمونه جدول کدگذاری در تحلیل محتوا با رویکرد استقرایی (مؤمنی‌راد و همکاران، ۱۳۹۲)

جملات کلیدی متون	برچسب‌ها/ کدها	زیرمقوله‌ها/ زیرطبقه‌ها	مقوله‌ها/ طبقه‌ها
۱	۱	۱	۱
۲	۲	۲	۲
۳	۳	۳	۳
.	.	.	.
.	.	.	.
.	.	.	.

این مرحله در پژوهش حاضر با توجه به دو رویکرد قیاسی و استقرایی انجام شده است. ابتدا، با به‌کارگیری رویکرد قیاسی، پژوهشگر تعدادی مقوله از دل پژوهش‌های گذشته به دست آورد و سپس، با رویکرد استقرایی، براساس سؤال و هدف پژوهش، به مطالعه دقیق متن مصاحبه‌ها پرداخت و به کدها و مقولات جدید دست یافت (مؤمنی‌راد و همکاران، ۱۳۹۲).

در ادامه، به توضیح دو روش به‌کاررفته در پژوهش، کیفی (تحلیل محتوا) و کمی (آنتروپی شانون) پرداخته خواهد شد.

## روش تحلیل محتوا

در پژوهش‌های نظرسنجی، تحلیل محتوا یکی از گونه‌های روش تحقیق است که برای کدگذاری پاسخ‌های تحت‌اللفظی داده‌شده به سؤال‌های بازپاسخ به مجموعه‌های معنی‌دار از مقوله‌ها به کار گرفته می‌شود (Lavrakas, 2008). مراحل اجرای تحلیل محتوای کیفی به شرح زیر است:

**الف) آمادگی:** در این مرحله، مسئله پژوهش، سؤالات و اهداف تحقیق و متغیرها مشخص می‌شوند. مسئله پژوهش حاضر شناسایی عوامل موفقیت و شکست استارت‌آپ‌های گردشگری ایران است و در این خصوص کلمات و مفاهیم اشاره‌کننده به عوامل درونی و بیرونی، که سبب تسهیل امور این کسب‌وکارها یا

1. Theoretical saturation





مرحله ۱: با استفاده از رابطه ۱ ماتریس فراوانی های جدول بهنجار می‌شود:

$$P_{ij} = \frac{F_{ij}}{\sum_{i=1}^m F_{ij}} \quad (i = 1, 2, \dots, m; j = 1, 2, \dots, n) \quad (1)$$

مرحله ۲: بار اطلاعاتی مقوله  $j$  با استفاده از رابطه ۲ به دست می‌آید:

$$E_j = -k \sum_{i=1}^m [P_{ij} L_n P_{ij}] \quad (j = 1, 2, \dots, n) \quad (2)$$

$$K = \frac{1}{L_n m}$$

مرحله ۳: با استفاده از بار اطلاعاتی مقوله‌ها ضریب اهمیت هریک را محاسبه می‌کنیم. هر مقوله‌ای که دارای بار اطلاعاتی بیشتر است درجه اهمیت بیشتری دارد. ضریب اهمیت با استفاده از رابطه ۳ به دست می‌آید:

$$W_j = \frac{E_j}{\sum_{j=1}^n E_j} \quad (j = 1, 2, \dots, n) \quad (3)$$

در این رابطه،  $W_j$  شاخصی است که ضریب اهمیت هر مقوله  $j$  را در یک پیام با توجه به کل پاسخ‌گوها مشخص می‌کند.

در نهایت، پس از به دست آوردن ضریب اهمیت هریک از عوامل، اولویت آن‌ها مشخص خواهد شد.

### یافته‌ها

#### تعیین عوامل موفقیت و شکست استارت‌آپ‌ها

با توجه به هدف اولیه پژوهش در مرحله اول، به منظور شناسایی این عوامل از مصاحبه‌های انجام شده، ابتدا مصاحبه‌ها به متن تبدیل شدند و برای هر پاسخ‌گو جدول تحلیل محتوا تشکیل شد. جدول ۵ نمونه‌ای از تحلیل محتوا را برای یکی از استارت‌آپ‌ها نشان می‌دهد. تجزیه و تحلیل داده‌ها موجب شناسایی ۱۶۱ کد شد که به ۲ گروه از کدهای موفقیت و کدهای شکست تقسیم شدند، ۲ به طوری که ۷۵ کد عوامل موفقیت به ۱۰ مقوله (منابع انسانی، منابع مالی، منابع فناوری، عوامل سازمانی، محصول/خدمت، عوامل سیاسی قانونی، عوامل اقتصادی، عوامل رقابتی، مشتری/بازار و عوامل پیش‌بینی‌ناپذیر) و ۲۰ زیر مقوله و ۸۶ کد عوامل شکست به ۱۰ مقوله و ۲۲ زیر

در نهایت، نتیجه کدگذاری به دسته‌بندی عوامل مؤثر در موفقیت و شکست استارت‌آپ‌ها در ۱۰ مقوله عوامل سیاسی و قانونی، عوامل سازمانی، عوامل غیرمنتظره، منابع فناوری، منابع انسانی، منابع مالی، مشتری/بازار، عوامل رقابتی، عوامل اقتصادی و عوامل محصول/خدمت منجر شد. در تحقیقات کیفی نیز، همچون تحقیقات کمی، اعتبار نتایج به دست آمده اهمیت فراوانی دارد. در پژوهش حاضر، برای افزایش قابلیت اعتبار نتایج به دست آمده، از تکنیک کنترل اعضا استفاده شده است، بدین گونه که نتایج تحقیق به ۵ نفر از مصاحبه‌شوندگان داده شد و پیشنهادهای آن‌ها اعمال و تأییدشان اخذ شد و، برای تعیین قابلیت تأییدپذیری، مراحل تحلیل و نتایج به دست آمده به یک پژوهشگر کیفی داده شد و پیشنهادهای و نظرهای او بر نتایج اعمال شد.

### روش آنتروپی شانون

پس از رمزگذاری پیام و مقوله‌بندی آن، باید اطلاعات به دست آمده را تحلیل کرد. در این تکنیک، برای به دست آوردن ضریب اهمیت هریک از مقوله‌های موفقیت و شکست و اولویت‌بندی آن‌ها، از روش آنتروپی شانون<sup>۱</sup> استفاده شد که برگرفته از تئوری سیستم‌ها است (Azar, 2001). این روش در تئوری اطلاعات شاخصی برای اندازه‌گیری عدم اطمینان است که از طریق توزیع احتمال بیان می‌شود (مؤمنی‌راد و همکاران، ۱۳۹۲؛ به نقل از پاریاد و همکاران، ۱۳۹۷). به منظور استفاده از روش آنتروپی شانون، ابتدا باید پیام برحسب مقوله‌ها به تناسب هر پاسخ‌گو در قالب فراوانی شمرده شود. در نتیجه، جدول عمومی فراوانی‌ها در قالب زیر به دست می‌آید:

#### جدول ۵: جدول عمومی فراوانی آنتروپی شانون

مقوله پاسخ‌گو	$X_1$	$X_2$	$X_3$	...	$X_n$
۱	$F_{11}$	$F_{12}$	$F_{13}$	...	$F_{1n}$
۲	$F_{21}$	$F_{22}$	$F_{23}$	...	$F_{2n}$
۳	$F_{31}$	$F_{32}$	$F_{33}$	...	$F_{3n}$
...	...	...	...	...	...
M	$F_{m1}$	$F_{m2}$	$F_{m3}$	...	$F_{mn}$

۲. از نظر برخی کارآفرینان این عوامل، در صورت خوب پیش رفتن، سبب موفقیت و در غیر این صورت سبب شکست کسب‌وکارهای نوپا می‌شوند.

1. Shannon Entropy Method

مقوله تقسیم شدند. سپس، عوامل موفقیت و شکست از دیدگاه هر پاسخ‌گو به‌طور جداگانه در جدول عوامل موفقیت (جدول ۷) و عوامل شکست (جدول ۸) قرار گرفتند. گفتنی است که مقوله‌های موفقیت و شکست به یک شکل نام‌گذاری شده‌اند.

### جدول ۶: نمونه‌ای از تحلیل محتوای یکی از استارت‌آپ‌ها

مقوله	زیرمقوله	کد	جملات کلیدی
منابع انسانی	بنیان‌گذار	تجربه بازاریابی بنیان‌گذار	سابقه فعالیت در یک شرکت مشاوره مدیریت و برندینگ در مالزی
منابع انسانی	تیم	تخصص بازاریابی تیم	در تیم مارکتینگ، کانتنت مارکتینگ و سوشیال مدیا مارکتینگ داریم.
مشتری/بازار	بازاریابی	بازاریابی شبکه‌های اجتماعی	در شبکه‌های اجتماعی مثل فیس‌بوک، اینستاگرام، توئیتر، لینکدین، پینترست فعال هستیم.
مشتری/بازار	بازاریابی	بازاریابی محتوا	در بلاگ خودمان، متن‌نویسی انجام می‌دهند. تولید محتوای ویدئویی هم داریم.
منابع فناوری	فناوری	عوامل تکنیکال	تیم سئو
سیاسی قانونی	عوامل قانونی	عدم حمایت سازمان‌ها	سازمانی تا الآن به ما کمک نکرده. فقط در حد شعار بوده.
سیاسی قانونی	عوامل قانونی	مجوزها	درخواست مجوزی را دادیم که هنوز نهایی نشده و شاید بیشتر از یک سال است که درگیر هستیم.
سیاسی قانونی	عوامل قانونی	عدم حمایت سازمان‌ها	سازمان نظام صنفی رایانه‌ای یک سری امور را برای ما پیگیری کردند، اما عملاً نتوانستند کمکی به ما بکنند.
منابع انسانی	بنیان‌گذار	تجربه گردشگری هم‌بنیان‌گذار	ایشان به دو زبان مسلط هستند و تجربه زیادی در خصوص گردشگران داشته‌اند.
مشتری/بازار	بازار	شناخت بازار	پیشینه تمام ارتباطات ما باعث شد که بتوانیم اشراف خوبی به مارکت داشته باشیم.

### جدول ۷: نمونه جدول عوامل موفقیت

استارت‌آپ	عوامل موفقیت
۱	تخصص آتی بنیان‌گذار، تخصص بازاریابی تیم، تجربه بنیان‌گذاران، بازاریابی محتوا، شناخت نیاز مشتری، حمایت پارک علم و فناوری، سیاست‌های دولت، برنامه تجاری، استراتژی، افزایش نرخ ارز، کاهش ارزش ارز ایران، وضعیت خوب اقتصادی، اعتمادسازی، تمایز محصول/خدمت
۲	تجربه کاری بنیان‌گذار، تیم مناسب، شناخت نیاز مشتری، قراردادهای تجاری، نبود رقیب جدی، اولین بودن محصول/خدمت، منابع مالی کافی، حمایت دولت
۳	تخصص آتی هم‌بنیان‌گذار، تخصص بازاریابی هم‌بنیان‌گذار، تجربه کارآفرینی هم‌بنیان‌گذار، نیروی انسانی مناسب، همدلی تیم، ارتباطات، تیم مناسب، حمایت شتاب‌دهنده‌ها، شبکه‌سازی، طرح کسب‌وکار، استراتژی، برنامه منعطف، تحلیل بازار، نبود رقیب جدی، عوامل تکنیکال، تنوع محصول/خدمت، تأمین سرمایه، رابطه خوب با سرمایه‌گذار





## جدول ۸: نمونه جدول عوامل شکست

استارت‌آپ	عوامل شکست
۱	نبود متخصص در شهرهای کوچک، رقابت زیاد، رقبای قدرتمند، حوادث سیاسی، بوروکراسی اداری، مشکل تراشی میراث فرهنگی، عدم حمایت دولت، عمل نکردن به مصوبات توسط دولت، مجوز دادن بدون غربالگری، تعدد مجوزها، حوادث طبیعی، منابع مالی کم، کپی کاری و عدم خلاقیت، کاهش قدرت خرید مشتری
۲	عدم حمایت صحیح سازمان‌ها، کار نکردن سازمان‌ها، ناسازگاری سازمان‌ها با هم، قوانین پیچیده، نبود قوانین مشخص، مشکل تراشی سازمان‌ها، موانع قانونی، سیاست‌های دولت، حوادث سیاسی، بحران جهانی، افزایش نرخ ارز، کوچک شدن بازار، نیروی انسانی نامتعهد، سخت پیدا کردن نیروی انسانی مناسب، منابع مالی کم، جذب نکردن به موقع سرمایه‌گذار
۳	رقابت زیاد، بحران جهانی، قوانین پیچیده، سیاست‌های دولت، تعدد مجوزها، هزینه تراشی سازمان‌ها، نداشتن تیم، منابع مالی ناکافی، جذب نکردن به موقع سرمایه‌گذار، استراتژی بازاریابی نامناسب، انتخاب بازار نامناسب، کاهش قدرت خرید مشتری، مدل کسب‌وکار نامناسب

## جدول ۱۰: اولویت عوامل شکست

ضریب اهمیت	عوامل شکست
۰/۱۳۸۳	عوامل سیاسی قانونی
۰/۱۳۲۷	عوامل پیش‌بینی ناپذیر
۰/۱۱۲۳	عوامل سازمانی
۰/۱۰۶۹	مشتری/بازار
۰/۱۰۶۳	منابع انسانی
۰/۱۰۱۰	منابع مالی
۰/۰۹۴۹	عوامل اقتصادی
۰/۰۹۴۷	عوامل رقابتی
۰/۰۷۸	محصول/خدمت
۰/۰۳۴۶	منابع فناوری

## بحث و نتیجه‌گیری

مطالعه حاضر با هدف شناسایی عوامل موفقیت و شکست استارت‌آپ‌های گردشگری با توجه به نقش مهم استارت‌آپ‌ها در نوآوری، توسعه اقتصادی و ثروت کشور و نقش قابل توجه صنعت گردشگری در ایجاد اشتغال و رشد اقتصادی انجام شده است. نتایج تجربی حاصل از این مطالعه دیدگاهی جامع از موانع و مشکلات و همچنین عوامل مؤثر در شکست و موفقیت استارت‌آپ‌های گردشگری ایران را ارائه می‌دهد. عوامل شناسایی شده در این مطالعه براساس دیدگاه‌های متخصصان در ۱۰ دسته اصلی طبقه‌بندی و اولویت‌بندی

پس از شناسایی عوامل موفقیت و عوامل شکست و طبقه‌بندی این عوامل در ۱۰ مقوله/بعد اصلی منابع انسانی، منابع مالی، منابع فناوری، عوامل سازمانی، محصول/خدمت، عوامل سیاسی قانونی، عوامل اقتصادی، عوامل رقابتی، مشتری/بازار و عوامل پیش‌بینی ناپذیر، برای اولویت‌بندی این ۱۰ بعد، مراحل روش آنتروپی شانون طی شد و اولویت عوامل موفقیت و شکست به شرح زیر به دست آمد:

## جدول ۹: اولویت عوامل موفقیت

ضریب اهمیت	عوامل موفقیت
۰/۱۲۵۲	عوامل سازمانی
۰/۱۲۴۵	محصول/خدمت
۰/۱۲۰۲	مشتری/بازار
۰/۱۱۸۴	منابع انسانی
۰/۱۰۷۵	عوامل رقابتی
۰/۱۰۶۹	منابع مالی
۰/۱۰۵۷	منابع فناوری
۰/۱۰۱۱	عوامل سیاسی قانونی
۰/۰۵۸۳	عوامل اقتصادی
۰/۰۳۱۶	عوامل پیش‌بینی ناپذیر



تشریح نتایج براساس اولویت هرکدام از این ۱۰ عامل موفقیت و شکست استارت‌آپ‌های گردشگری پرداخته شده است.

### عوامل سازمانی

نتایج نشان داد که عوامل سازمانی اولین رتبه در بین عوامل موفقیت و سومین رتبه در بین عوامل شکست را دارند. طبق یافته‌های پژوهش درخصوص مؤلفه‌های این مقوله، انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی و نحوه وفق دادن سازمان با شرایط، با توجه به تغییرات بسیار آن در کشور، همچنین دانش و توانایی بنیان‌گذار در مدیریت، برنامه‌ریزی، تدوین استراتژی، انتخاب مدل کسب‌وکار و بودجه‌بندی حیاتی است. همچنین، به دلیل اهمیت هدف‌گذاری درست و اقدام به موقع بهتر است کارآفرینان در هدف‌گذاری اولیه دقت داشته باشند و با ایجاد محصول اولیه ساده وارد بازار شوند و به موقع اقدام کنند؛ زیرا با کمال‌گرایی و خواستن محصول کاملاً بی‌نقص از ابتدا ممکن است زمان مناسب ورود به بازار را از دست بدهند. به علاوه، شبکه‌سازی مناسب با ذی‌نفعان این حوزه نیز کمک شایانی به موفقیت این کسب‌وکارها می‌کند. بنیان‌گذاران یک استارت‌آپ برای دستیابی به موفقیت باید به طرح کسب‌وکار (Angerer et al., 2017; Cantamessa et al., 2018; Weking et al., 2021; Welter et al., 2019)، تعیین هدف، استراتژی و بودجه‌بندی و انعطاف‌پذیری به منظور ایجاد تعادل از طرف دیگر، موقعیت مکانی نقش مهمی در دسترسی به نیروی کار متخصص و مجوزها دارد، به طوری که یکی از چالش‌های استارت‌آپ‌های شهرهای کوچک کمبود متخصص است. همان‌طور که در مطالعات قبلی نیز ذکر شده است، محل استقرار استارت‌آپ گردشگری، از نظر تأمین نیروی کار مناسب، برای افرادی که استارت‌آپ‌شان در شهرهای کوچک تأسیس شده است چالش‌برانگیز است (Cantamessa et al., 2018; Diaz-Santamaria & Bulchand-Gidumal, 2021). بنابراین، کارآفرینان باید نوع فعالیت خود و نیازشان به دسترسی به نیروی کار را پیش از راه‌اندازی یک استارت‌آپ در یک شهر در نظر بگیرند. از دیگر موارد این مقوله، قراردادهای مناسب با شرکای کاری است که در صورت بی‌توجهی ممکن است یک قرارداد نامناسب سبب شکست کسب‌وکار شود.

### مشتری/بازار

یافته‌ها نشان دادند که بررسی دقیق بازار و مشتری، انتخاب بازار مناسب و ورود به موقع به بازار، ارائه محصول متناسب با نیاز مشتری و فعالیت‌های مناسب بازاریابی در موفقیت تأثیر بسزایی دارند. از سوی دیگر، ورود دیرتر یا زودتر به بازار، انتخاب بازار نامناسب و ایجاد محصول بر مبنای عقیده خود و نه نیاز مشتری، نداشتن بازاریابی مناسب در شکست استارت‌آپ تأثیر دارند. به گفته رز (2012)، اثربخشی یک شرکت با توانایی درک مشکلات مشتری و نیازهای برآورده‌نشده و همچنین ارائه کالا و خدمات به هر گروه مشتری اندازه‌گیری می‌شود (Tomy & Pardede, 2018). داشتن ایده‌ای نوآورانه برای موفقیت یک استارت‌آپ کافی نیست، بلکه تجزیه و تحلیل مشتریان و بازار بالقوه نیز ضروری است (Cantamessa et al., 2018; Diaz-Santamaria & Bulchand-Gidumal, 2018; Petru et al., 2021). کارآفرین باید ابعاد اساسی نیازهای مشتری را در نظر بگیرد تا بر مزیت تمرکز کند (Giarratana, 2004). یکی از عوامل مهم در این مقوله زمان‌بندی است. اگر کارآفرینان خیلی زود یا خیلی دیر وارد بازار شوند، نمی‌توانند نتیجه خوبی بگیرند. این بدان معنا است که مشتریان یا بازار آمادگی پذیرش محصول یا خدمات نوآورانه خود را ندارند یا بازار در آن زمینه اشباع شده است. در نهایت، استراتژی و فعالیت بازاریابی مناسب می‌تواند مسیر موفقیت آن‌ها را رقم بزند. کارآفرینان باید، پیش از شروع کار، بررسی دقیق بازار و تحقیقات بازار را مدنظر قرار دهند؛ زیرا صرف داشتن ایده‌ای نو برای موفقیت کافی نیست، بلکه وجود مشتری و احساس نیاز برای آن ایده و محصول اهمیت بیشتری دارد. در حین اجرای ایده نیز، توجه مداوم به بازار، نیازهای مشتری و فعالیت‌های بازاریابی مناسب توصیه می‌شود. به گفته متخصصان این حوزه، ارائه محصول مبتنی بر مشتری و نیازهای آن بسیار حائز اهمیت است.

### منابع انسانی

ویژگی‌های تیم کارآفرینان و کارکنان تأثیر چشمگیری در عملکرد استارت‌آپ‌های گردشگری دارد (Szathmari et al., 2020; Yildiz, 2020). یک تیم بدون تعهد، بی‌تجربه و بی‌انگیزه و تخصص می‌تواند به اندازه منابع مالی ناکافی برای استارت‌آپ مضر باشد. درحقیقت، نیروی کار نامناسب می‌تواند زمان



## منابع فناوری

به دلیل ماهیت فناورانه استراتژ‌آپ‌ها، همه آن‌ها دارای سطحی از منابع فناوری و زیرساخت‌های فنی هستند. اما هرچه زیرساخت فنی قوی‌تر و بهتر باشد، در تسریع روند فعالیت‌ها و کاهش هزینه‌های یک استراتژ‌آپ مؤثرتر است. در نتیجه، کارآفرینان باید به زیرساخت‌های فنی و دانش فناوری خود توجه کافی داشته باشند (García-Muiña & Navas-López, 2007) تا مزایای رقابتی خود را افزایش دهند.

## عوامل سیاسی/قانونی

نقش دولت در جایگاه استراتژیست، مدافع و تنظیم‌کننده شرکت‌ها برای موفقیت استراتژ‌آپ‌ها بسیار مهم است (Rakesh, 2014). رشد زیرساخت‌ها، پارک‌های فناوری اطلاعات و مراکز رشد و انتقال دانش از علوم عمومی به بخش مولد از طریق دسترسی به داده‌های باز، کنفرانس‌ها، سمینارها و همکاری‌های تحقیقاتی همه نمونه‌هایی از حمایت دولت هستند (Alkemade et al., 2006). این عامل همچنین به مقررات سیاسی مانند سطح مداخلات اقتصادی مربوط می‌شود که بر ظرفیت شرکت‌های سازنده و پررونق تأثیر می‌گذارد (Meijer, 2008; Milliken, 1987). طبق نتایج به دست آمده، مسائل سیاسی و روابط بین‌المللی در سال‌های اخیر برای استراتژ‌آپ‌های گردشگری بسیار چالش برانگیز بوده است. درک قوانین و مقررات گوناگون، در یک منطقه عملیاتی خاص، برای کاهش هزینه‌های قانونی ناخواسته، ضروری است (Tomy & Pardede, 2018). روش‌های ثبت و راه‌اندازی شرکت ممکن است تأثیر مستقیم و غیرمستقیم بر کارآفرینی داشته باشد. زمان رسمی، هزینه و انواع فرایندها همه بخش‌هایی از قوانین برای شروع یک تجارت جدید هستند (Misra, et al., 2014). فقدان چارچوب اداری ساختارمند، تنوع گسترده قوانین و مقررات و نیاز به اسناد و گزارش‌های جامع اغلب باعث سردرگمی و ایجاد مانع در راه‌اندازی استراتژ‌آپ‌ها می‌شود؛ زیرا به زمان و تلاش مستمر کارآفرین نیاز دارد (Misra, et al., 2014). نظام حقوقی و بوروکراسی اداری در ایران بیش از آن‌که برای این شرکت‌ها مفید باشد مشکل ساز است. اگرچه مراکز رشد، شتاب‌دهنده‌ها و پارک‌های علم و فناوری در ایران در تلاش برای کمک به استراتژ‌آپ‌ها هستند، تلاش آن‌ها کافی نیست. علاوه بر این، فقدان

و منابع محدود یک استراتژ‌آپ را که بسیار حیاتی است هدر دهد. علاوه بر این، اگر کارآفرینان نتوانند از نظر تجربه و توانایی یکدیگر را تکمیل کنند، نمی‌توانند شرکت موفق‌تری تأسیس کنند. بسیار مهم است که همه اعضای یک تیم بتوانند با یکدیگر همکاری کنند (Lopez Hernandez et al., 2018)؛ چراکه تجربه، توانایی‌ها و تخصصشان، بدون کار گروهی (Hoegl & Gemuenden, 2001)، برای استراتژ‌آپ مفید نیست. در نهایت، به گفته کارآفرینان استراتژ‌آپ‌های گردشگری، توانایی شبکه‌سازی خوب (Albourini et al., 2020; Ntshangase & Ezeuduji, 2019) ویژگی بارز کارآفرین موفق در این زمینه است. کارآفرینان گردشگری کشور باید توجه و تمرکز بسیاری در انتخاب بنیان‌گذاران و اعضای تیم خود داشته باشند. همچنین، دانش زبان دوم و سوم برای استراتژ‌آپ‌هایی که در حوزه گردشگر ورودی کار می‌کنند مهم است.

## منابع مالی

تأمین مالی، نه تنها در مرحله رشد، بلکه در طول تمام مراحل عمر استراتژ‌آپ، از جمله منابع اصلی‌ای است که ضرورتی اساسی برای موفقیت استراتژ‌آپ دارد (Santisteban & Mauricio, 2017). استراتژ‌آپ‌هایی که توانایی مالی بهتری دارند امکان تطبیق کارآمدتر فناوری و محصولاتشان با خواسته‌های متغیر مشتریان بیشتر است. همچنین، یکی دیگر از دلایلی که سبب توقف فعالیت اقتصادی کارآفرینان می‌شود نبود بودجه است (Van Gelderen et al., 2005; Song et al., 2008; Morteza et al., 2013; Santisteban & Mauricio, 2017). برای برخی از استراتژ‌آپ‌های گردشگری ایران، یافتن سرمایه‌گذار مناسب در مرحله توسعه واقعاً چالش برانگیز است. بنابراین، کارآفرینان باید در مدیریت منابع محدود مالی خود تا زمان کسب درآمد و یافتن سرمایه‌گذار مناسب دقت کنند. براساس دیدگاه‌های صاحب‌نظران این حوزه، پیشنهاد می‌شود کارآفرینان پس از تولید محصول اولیه و رسیدن به درآمد در پی عقد قرارداد و جذب سرمایه باشند؛ زیرا در این صورت سرمایه‌گذاری صحیح‌تر و قرارداد منصفانه‌تری منعقد خواهد شد. همچنین، دولت و سیاست‌گذاران باید برنامه‌های حمایت مالی بیشتری را در اکوسیستم کارآفرینی کشور در نظر بگیرند.



دانش در سازمان‌های دولتی و وزارت میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری به‌منزله عامل شکست برای استارت‌آپ‌های گردشگری شناخته شده است. این‌که این گروه در رتبه اول عوامل شکست و آخرین رتبه در عوامل موفقیت قرار دارد نشان می‌دهد که سیستم اداری و حقوقی به بازنگری نیاز دارد. علاوه بر این، تجدیدنظر در روابط سیاسی می‌تواند برای بهبود وضعیت استارت‌آپ‌های گردشگری مفید باشد؛ زیرا گردشگری از صناعی است که از روابط خارجی تأثیر بسیاری می‌پذیرد. در این زمینه، به دولت و وزارت میراث فرهنگی و گردشگری توصیه می‌شود آگاهی خود را در این زمینه بالا ببرند و برای سهولت روندهای قانونی و صدور مجوزهای مورد نیاز استارت‌آپ‌های گردشگری تمهیداتی اندیشیده شود.

استارت‌آپ گردشگری تأیید شده است (Kasimov, 2017). به‌دلیل ماهیت استارت‌آپ‌های گردشگری که خدمات تفریحی در فضای باز ارائه می‌دهند، عواملی مانند سیل و زلزله تأثیر بسزایی در فعالیت آن‌ها دارند. سومین عامل شناسایی شده در این مقوله بحران‌هایی از قبیل ویروس کرونا هستند. به گفته مندل و همکاران (2016) و یوباساران و همکاران (2013)، حتی در مواردی که در اثر وقوع یک‌سری بحران بی‌ثباتی ایجاد می‌شود، مقابله با عدم قطعیت و زیان بخش عادی از تجارت برای کارآفرینان است. در نتیجه، اگرچه گردشگری یکی از آسیب‌پذیرترین صنایع تحت تأثیر همه‌گیری ویروس کرونا است، کارآفرینان باید آمادگی لازم را برای نشان دادن انعطاف‌پذیری و تطبیق مدل‌های تجاری خود داشته باشند.

### عوامل اقتصادی

نرخ پایین تورم محیط مناسبی را برای ایجاد مشاغل جدید فراهم می‌کند (Dollinger, 2005). با این حال، نرخ تورم بالا نوسانات بالقوه را افزایش می‌دهد و تخصیص پول به شرکت‌های مالی را برای پروژه‌های جدید دشوار می‌کند (Misra et al., 2014). همچنین، این موارد تأثیر بسیاری در نرخ بهره و نرخ ارز دارند (Shi et al., 2014). در ایران، به‌دلیل تحریم‌ها و مشکلات اقتصاد کلان و همچنین بی‌ثباتی اقتصادی، عوامل اقتصادی بیشتر از موفقیت در شکست استارت‌آپ‌ها نقش دارند.

### عوامل رقابتی

قدرت رقابت‌پذیری براساس قیمت نسبی، کارایی و هزینه‌های تعویض تعیین می‌شود (Rose, 2012; Tomy & Pardede, 2018). علاوه بر این، عملکرد یک شرکت با توانایی ایجاد و تمرکز بر مزایای رقابتی تعیین می‌شود (Chorev & Anderson, 2006; Krishna et al., 2016). تأثیر عوامل رقابتی، به‌منزله اولویت آخر، نشان می‌دهد استارت‌آپ‌های گردشگری به‌خوبی روی مزایای رقابتی خود کار می‌کنند. آن‌ها به‌سرعت با خواسته‌های تجاری سازگار می‌شوند و دارای قابلیت‌های یادگیری، ادغام و پاسخ‌گویی هستند.

### محصول / خدمت

خلاقیت و کیفیت محصول و خدمت (Cantamessa et al., 2018)؛ فدایی فتح‌آبادی، (۱۳۹۶) نیز از عوامل مهم محسوب می‌شوند. به‌گفته صاحب‌نظران این حوزه، عدم خلاقیت و کپی‌کاری در بین استارت‌آپ‌های گردشگری زیاد شده و، به‌دلیل نبود حق مالکیت معنوی (de Jong, 2018) برای محصولاتشان، رقبایی از حوزه‌های دیگر وارد این بازار شده و در نتیجه کیفیت محصولات کم شده است. در نتیجه، توصیه می‌شود کارآفرینان این حوزه در پی ایده‌های خلاقانه‌تر و محصول باکیفیت‌تر باشند تا احتمال موفقیتشان افزایش یابد.

### محدودیت‌ها و مطالعات آینده

مطالعه حاضر در ۳ ماه آخر سال ۱۳۹۸ و ۳ ماه ابتدایی سال ۱۳۹۹ انجام شد، زمانی که استارت‌آپ‌های گردشگری ایران از سال ۱۳۹۷ تا زمان مطالعه بر موانع و مشکلات زیست‌محیطی بسیاری مانند مسائل سیاسی، تحریم‌ها، سیل و زلزله غلبه کرده بودند. بنابراین، نتایج را نمی‌توان به سایر شرایط محیطی تعمیم داد. نمونه مورد مطالعه شامل استارت‌آپ‌های گردشگری فعال در زمینه‌های گوناگون بود. تعداد مشاغل نمونه در زمینه‌های گوناگون متفاوت است. در نتیجه، اولویت‌بندی عوامل به‌دست‌آمده از این مطالعه برای نمونه‌های همگن، که شامل یک زمینه فعالیت می‌شوند (برای مثال، فقط رزرو محل اقامت) متفاوت خواهد بود. از آنجاکه استارت‌آپ‌های گردشگری مورد مطالعه طیف وسیعی از زمینه‌های فعالیت را پوشش می‌دهند، تأثیر هر عامل در هریک از

### عوامل پیش‌بینی‌ناپذیر

شانس به‌منزله یکی از عوامل پیش‌بینی‌ناپذیر در شکست استارت‌آپ‌ها توسط چندین کارآفرین



Al Badi, O., & Khan, F. R. (2020). Examining Challenging Factors of Tourism Entrepreneurship in Oman using PLS-SEM. *International Journal of Research in Entrepreneurship & Business Studies*, 1(1), 48-64.

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

Alkemade, F., Marko, H., & Suurs, R. (2006). Strategic expectations management for emergent sustainable technologies. DRUID Summer Conference Knowledge, Innovation And Competitiveness: Dynamics of Firms, Networks, Regions and Institutions, 18-20. CBS, Denmark.

Angerer, M., Brem, A., Kraus, S., & Peter, A. (2017). Start-up funding via equity crowdfunding in Germany: A qualitative analysis of success factors. *The Journal of Entrepreneurial Finance (JEF)*, 19(1), 1-34.

Arasti, Z., Zandi, F., & Bahmani, N. (2014). Business failure factors in Iranian SMEs: Do successful and unsuccessful entrepreneurs have different viewpoints? *Journal of Global Entrepreneurship Research (English Edition)*, 4(1), 1-14.

Azar, A. (2001). Extending the Shannon entropy method for data analyzing in content analysis. *Journal Human Science University Azahra*, 11(37-38), 1-18.

Bahrami, F., Kanaani, F., Turkina, E., Moin, M. S., & Shahbazi, M. (2021). Key Challenges in Big Data Startups: An Exploratory Study in Iran. *Iranian Journal of Management Studies (English Edition)*, 14(2), 273-289.

Battistella, C., De Toni, A. F., & Pessot, E. (2017). Open accelerators for start-ups success: a

آن‌ها متفاوت است. بنابراین، تمرکز بر یک زمینه کاری و مطالعه کامل عوامل موفقیت و شکست آن می‌تواند اطلاعات دقیق‌تری را برای کارآفرینان در آن زمینه فعالیت ارائه دهد. پیشنهاد دیگر برای تحقیقات آینده بررسی عوامل سازمانی به منزله مهم‌ترین عامل داخلی در عملکرد استارت‌آپ‌ها است. همچنین، به محققان علاقه‌مند توصیه می‌شود که این تحقیق را در شرایط گوناگون حقوقی و سیاسی، که مهم‌ترین عوامل خارجی مؤثر در شکست استارت‌آپ‌های گردشگری در ایران بودند، تکرار کنند.

## منابع

پاریاد، رحمان، سلحشوری، احمد و یوسف‌زاده چوسری، محمدرضا (۱۳۹۷). تحلیل محتوای برنامه درسی مطالعات اجتماعی دوره ابتدایی از نظر میزان توجه به آموزش حقوق کودک. پژوهش در برنامه‌ریزی درسی، ۵۹(۲).

فدایی فتح‌آبادی، مهرناز (۱۳۹۶). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت استارت‌آپ‌های اکوسیستم کارآفرینی ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران.

کریمی، آصف، بانکی‌پور، بهزاد و احمدپور داریانی، محمود (۱۳۹۲). تحلیل سازوکارهای توسعه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط (مورد مطالعه: کسب‌وکارهای کوچک و متوسط قزوین). فصلنامه علمی - پژوهشی توسعه کارآفرینی، ۲۷(۲)، ۳۰۵-۳۲۶.

مروتی شریف‌آبادی، علی، مفتوح‌زاده، الهام و حسینی، زینب (۱۳۹۸). شناسایی و بررسی عوامل کلیدی موفقیت استارت‌آپ‌ها با رویکرد تحلیل و توسعه گزینه‌های استراتژیک (سودا). چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت صنعتی دانشگاه یزد.

مهیدیان، یاسمن (۱۳۹۶). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل تأثیرگذار بر موفقیت استارت‌آپ‌ها، پایان‌نامه کارشناسی ارشد. گروه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران.

مؤمنی‌راد، اکبر، علی‌آبادی، خدیجه، فردانش، هاشم و مزینی، ناصر (۱۳۹۲). تحلیل محتوای کیفی در آیین پژوهش: ماهیت، مراحل و اعتبار نتایج. فصلنامه اندازه‌گیری تربیتی، ۴(۱۴)، ۱۸۷-۲۲۲.

- Chorev, S., & Anderson, A. R. (2006). Success in Israeli high-tech start-ups; Critical factors and process. *Technovation*, 26(2), 162-174.
- Cusumano, M. A. (2013). Evaluating a startup venture. *Communications of the ACM*, 56(10), 26-29.
- de Jong, E. M. (2018). *They have not failed, they have just found ways that won't work; A study of factors that influence the failure process of startups* (Master's thesis, Utrecht University).
- Díaz-Santamaría, C., & Bulchand-Gidumal, J. (2021). Econometric Estimation of the Factors that Influence Startup Success. *Sustainability*, 13(4), 2242.
- Dollinger, M.J. (2005). *Strategies and Resources*. Pearson's Educational, Singapore.
- Eveleens, C.P., van Rijnsouwer, F.J., & Niesten, E. M. I. (2017). How network-based incubation helps start-up performance: a systematic review against the background of management theories. *The Journal of Technology Transfer*, 42(3), 676-713.
- García-Muiña, F. E., & Navas-López, J. E. (2007). Explaining and measuring success in new business: The effect of technological capabilities on firm results. *Technovation*, 27(1-2), 30-46.
- Gauthier, J. F., Stangler, D., Penzel, M., Morelix, A., Arora, L., Ortmans, J., ..., & Rigby, D. (2019). Global Startup Ecosystem Report 2019. In Startup Genome Report (Vol. 1).
- Giardino, C., Wang, X., & Abrahamsson, P. (2014, June). Why Early-Stage Software Startups Fail: A Behavioral Framework. In *International Conference of Software Business* (pp. 27-41). Springer, Cham.
- Giarratana, M. S. (2004). The birth of a new industry: Entry by start-ups and the drivers of firm growth: The case of encryption software. *Research Policy*, 33(5), 787-806.
- case study. *European Journal of Innovation Management*, 20(1), 80-111.
- Bendar, Ri., Tariskova, N., & Zagoesek, B. (2018). Startup Revenue Model Failures. *Montenegrin Journal of Economics*, 14(4), 141-157.
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. K & S Ranch. Inc, California. PubMed Abstract OpenURL.
- Bøllingtoft, A. (2012). The bottom-up business incubator: Leverage to networking and cooperation practices in a self-generated, entrepreneurial-enabled environment. *Technovation*, 32(5), 304-315.
- Bosma, N., Hill, S., Ionescu-Somers, A., Kelley, D., Levie, J., & Tarnawa, A. (2020). Global Entrepreneurship Monitor 2019/2020 global report. *Global Entrepreneurship Research Association, London Business School*, 5-7.
- Burt, R. S., & Opper, S. (2020). Political Connection and Disconnection: Still a Success Factor for Chinese Entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(6), 1199-1228.
- Calderón, G. G. A., García, V. G. A., & Betancourt, H. A. R. (2017, September). Hierarchization of factors involved in the failure of startups. In *Annual Meeting of the European Academy of Management and Business Economics* (pp. 200-213). Springer, Cham.
- Cantamessa, M., Gatteschi, V., Perboli, G., & Rosano, M. (2018). Startups' Roads to Failure. *Sustainability*, 10(7), 2346.
- Chanin, R., Sales, A., Pompermaier, L., & Prikladnicki, R. (2018). Challenge based startup learning: a framework to teach software startup. Proceedings of the 23rd Annual ACM Conference on Innovation and Technology in Computer Science Education, 266-271.





- Krishna, A., Agrawal, A., & Choudhary, A. (2016). Predicting the Outcome of Startups: Less Failure, More Success. In *2016 IEEE 16th International Conference on Data Mining Workshops (ICDMW)* (pp. 798-805). IEEE.
- Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Reyes, C. A. M., Prochotta, A., & Berger, E. S. (2020). Startups in times of crisis-A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, e00169.
- Kumbhat, A., & Sushil, (December 2017). Ingredients of Startup Success. In GLOGIFT 17.
- Lavrakas, P. J. (2008). *Encyclopedia of survey research methods*. Sage publications.
- Lopez Hernandez, A. K., Fernandez-Mesa, A., & Edwards-Schachter, M. (2018). Team collaboration capabilities as a factor in startup success. *Journal of Technology Management & Innovation*, 13(4), 13-23.
- Lueg, R., Malinauskaite, L., & Marinova, I. (2014). The vital role of business processes for a business model: The case of a startup company. *Problems and Perspectives in Management*, 12(4), 213-220.
- Lussier, R. N., & Corman, J. (1996). A business success versus failure prediction model for entrepreneurs with 0-10 employees. *Journal of Small Business Strategy*, 7(1), 21-36.
- Mandl, C., Berger, E. S. C., & Kuckertz, A. (2016). Do you plead guilty? Exploring entrepreneurs' sensemaking-behavior link after business failure. *Journal of Business Venturing Insights*, 5, 9-13.
- Marmer, M., Herrmann, B. L., Dogrultan, E., Berman, R., Eesley, C. E., & Blank, S. (2011). Startup Genome Report Extra on Premature Scaling. *Genome*, 10, 1-56.
- Glaser, B. G., Strauss, A. L., & Strutzel, E. (1968). The discovery of grounded theory; strategies for qualitative research. *Nursing Research*, 17(4), 364.
- Hoegl, M., & Gemuenden, H. G. (2001). Teamwork Quality and the Success of Innovative Projects: A Theoretical Concept and Empirical Evidence. *Organization Science*, 12(4), 435-449.
- Hornuf, L., Schmitt, M., & Stenzhorn, E. (2018). Equity crowdfunding in Germany and the United Kingdom: Follow-up funding and firm failure. *Corporate Governance: An International Review*, 26(5), 331-354.
- Hung, D. K. M., Effendi, A. A., Talib, L. S. A., & Rani, N. A. B. A. (2011). A preliminary study of top SMES in Malaysia: Key success factor vs government support program. *Journal of Global Business & Economics*, 2(1), 48-58.
- Jacob, M. (2017). Entrepreneurships and Startup Programmes: Opportunities in Travel and Tourism. *Atna-Journal of Tourism Studies*, 12(2), 51-65.
- Kalyanasundaram, G. (2018). Why do startups fail? A case study based empirical analysis in Bangalore. *Asian Journal of Innovation and Policy*, 7(1), 79-102.
- Kasimov, I. (2017). Startup Critical Analysis and Reasons for Failure". The Iaahies International Conference on Business And Economics, 12.
- Kee, D. M. H., Yusoff, Y. M., & Khin, S. (2019). The role of support on start-up success: a PLS-SEM approach. *Asian Academy of Management Journal*, 24(1), 43-59.
- Kouamé, D.S., & Ivanaj, S. (2017). French technology start-ups: How and why are they succeeding? *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 30(4), 490-508.

- Presenza, A., Abbate, T., Meleddu, M., & Sheehan, L. (2020). Start-up entrepreneurs' personality traits. An exploratory analysis of the Italian tourism industry. *Current Issues in Tourism*, 23(17), 2146-2164.
- Pugliese, R., Bortoluzzi, G., & Zupic, I. (2016). Putting process on track: empirical research on start-ups' growth drivers. *Management Decision*.
- Rakesh, C. (2014). PEST Analysis for Micro Small Medium Enterprises. *Sustainability*, 1.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses*. Crown Business.
- Ripsas, S. and Troger, S. (2014). *Deutscher Startup Monitor 2014*. Berlin, KPMG.
- Rompho, N. (2018). Operational performance measures for startups. *Measuring Business Excellence*, 22(1), 31-41.
- Rose, J. (2012). Software Entrepreneurship: two paradigms for promoting new information technology ventures. *Software Innovation Aalborg University: Aalborg, Denmark*, 1, 98.
- Sadatasoul, S. M., Ebadati, O., & Saedi, R. (2020). A hybrid business success versus failure classification prediction model: A case of Iranian accelerated start-up". *Journal of AI and Data Mining*, 8(2), 279-287.
- Santisteban, J., & Mauricio, D. (2017). Systematic literature review of critical success factors of Information Technology startups. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 23(2), 1-23.
- Shi, Y., Xu, D., & Green, P. (2014). Software startup growth: The role of dynamic capabilities, IT innovation and customer involvement. *Proceedings-Pacific Asia Conference on Information Systems, PACIS 2014*.
- Meijer, I. S. M. (2008). *Uncertainty and entrepreneurial action. The role of uncertainty in the development of emerging energy technologies*. Utrecht University.
- Mihajlović, I., & Koncul, N. (2016). Changes in consumer behaviour - the challenges for providers of tourist services in the destination. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 29(1), 914-937.
- Milliken, F. J. (1987). Three Types of Perceived Uncertainty About the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1), 133-143.
- Misra, K., Memili, E., Welsh, D. H. B., & Sarkar, S. (2014). The determinants of venture creation time: a cross-country perspective. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(2), 253-276.
- Morteza, S., Pitts, B., Ehsani, M. & Kordnaeij, A. (2013). The vital factors for small and medium sized sport enterprises start-ups. *Asian Social Science*, 9(5), 243-253.
- Nalintippayawong, S., Waiyawatpattarakul, N., & Chotipant, S. (2018, July). Examining the critical success factors of startup in Thailand using structural equation model. *In 2018 10th International Conference on Information Technology and Electrical Engineering: Smart Technology for Better Society (ICITEE)* (pp. 388-393). IEEE.
- Ntshangase, S., & Ezeuduji, I. (2019). The Attributes of Successful Tourism-related Entrepreneurs: a case from South Africa. *EuroEconomica*, 38(2).
- Nwokorie, E. C., & Adiukwu, I. K. (2020). Hospitality and tourism entrepreneurship: Administrative barriers in Imo state, Nigeria. *Turizam*, 24(1), 13-32.
- Petrů, N., Pavlák, M., & Polák, J. (2019). Factors impacting startup sustainability in the Czech Republic. *Innovative Marketing*, 15(3), 1-15.



- van Gelderen, M., Thurik, R., & Bosma, N. (2005). Success and risk factors in the pre-startup phase. *Small business economics*, 24(4), 365-380.
- Weinz, W., Baum, T., Busquets, J., Curran, K., Servoz, L., Spainhower, J., & Myers, J. (2010). Developments and challenges in the hospitality and tourism sector. *Geneva, Switzerland: International Labor Organization*.
- Weking, J., Böttcher, T. P., Hermes, S., & Hein, A. (2019). Does business model matter for startup success? A quantitative analysis. In *27th European Conference on Information Systems (ECIS 2019)*, 0-11.
- Welter, C., Scrimshire, A., Tolonen, D., & Obrimah, E. (2021). The road to entrepreneurial success: business plans, lean startup, or both? New England. *New England Journal of Entrepreneurship*.
- World Teavel and Tourism Council (2020). Iran Economic Impact.
- Yaacob, N. M., Mahmood, R., Mat Zin, S., & Puteh, M. (2014). An Investigation of the Small Business Start-Ups' Performance. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 4, 10-17.
- Yildiz, Y. (2020). Explaining startup performance: How do entrepreneur and entrepreneurial ream characteristics make the startup succesful. *Middle East Technical University*.
- Zapalska, A. M., Vaidayanathan, G., & Brozik, D. (2012). Factors influencing performance of tourism and hospitality entrepreneurial businesses in West Virginia. *Problems and Perspectives in Management*, 10(2), 8-15.
- Song, M., Podoynitsyna, K., Van Der Bij, H., & Halman, J. I. (2008). Success factors in new ventures: A meta-analysis. *Journal of product innovation management*, 25(1), 7-27.
- Strielkowski, W., Krejci, M., & Čabelková, I. (2015). Factors that influence the success of small and medium enterprises in ICT: a case study from the Czech Republic. *Business: Theory and Practice*, 16(3), 304-315.
- Sucahyo, Y. G., Ruldeviyani, Y., & Gandhi, A. (2018, October). An Empirical Study on Factors that Influence the Digital Startup Sustainability: The Mixed Methods Approach in Indonesia. In *2018 International Conference on Advanced Computer Science and Information Systems (ICACSIS)* (pp. 119-124). IEEE.
- Sutton, S. M. (2000). Role of process in a software start-up. *IEEE Software*, 17(4), 33-39.
- Szathmari, E., Varga, Z., Molnar, A., Nemeth, G., & Kiss, O. (2020). Core Competency Deficits in Failed Startup Teams: Towards a Startup-specific Behavioral Competency Model.
- Tleuberdinova, A., Shayekina, Z., Salauatova, D., & Pratt, S. (2021). Macro-economic Factors Influencing Tourism Entrepreneurship: The Case of Kazakhstan. *The Journal of Entrepreneurship*, 30(1), 179-209.
- Tomy, S., & Pardede, E. (2018). From Uncertainties to Successful Start Ups: A Data Analytic Approach to Predict Success in Technological Entrepreneurship. *Sustainability*, 10(3), 602.
- Tsai, H., Song, H., & Wong, K. K. F. (2009). TOURISMANDHOTELCOMPETITIVENESS RESEARCH. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 26(5-6), 522-546.
- Ucbasaran, D., Shepherd, D. A., Lockett, A., & Lyon, S. J. (2013). Life After Business Failure. *Journal of Management*, 39(1), 163-202.