



Unveiling the Key Effective Factors of the Failure of Hybrid Serial Entrepreneurs in Publishing Industry

Behzad Mohammadian^{1✉} | Mohammad Reza Jalilvand² | Meisam Shahbazi³ | Nematollah Mousavi⁴

1. Department of Management, College of Farabi, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: B.Mohammadian@ut.ac.ir
2. Department of Business, College of Farabi, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: rezajalilvand@ut.ac.ir
3. Department of Industrial Management, College of Farabi, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: mshahbazi@ut.ac.ir
4. Department of Business, College of Farabi, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: mosavi.nematulla@ut.ac.ir

Article Info	ABSTRACT
<p>Article type: Research Article</p> <p>Article history: Received: 25. 06. 2024 Revised: 14. 04. 2025 Accepted: 16. 04. 2025</p> <p>Keywords: Entrepreneur Failure, Hybrid Entrepreneurs, Learning From Failure, Serial Entrepreneurs.</p>	<p>Introduction: This study aimed to identify the critical factors contributing to the failure of hybrid serial entrepreneurs within the publishing industry. Understanding these factors is crucial, as it enables individuals to learn from past mistakes, refine their strategies, and implement improved business structures. Early identification of potential failure factors can enhance business planning and prevent significant capital loss. Given the dynamic nature of the publishing industry and the unique challenges faced by hybrid serial entrepreneurs, this research sought to provide a comprehensive analysis that could be leveraged by both current and aspiring entrepreneurs in the field.</p> <p>Methodology: Adopting a practical and inductive-comparative approach, this research utilized a mixed sequential methodology. Data were collected through thematic analysis of interviews conducted with 15 purposively sampled hybrid serial entrepreneurs who have been very experienced in the publishing industry. These qualitative insights provided a rich understanding of the challenges faced by these entrepreneurs. Subsequently, the qualitative data were quantitatively analyzed using the Best-Worst Method (BWM) to determine and prioritize the key factors influencing failure.</p> <p>Findings: This study identified 22 significant factors contributing to the failure of hybrid serial entrepreneurs. Among these factors, several stood out as particularly critical. The continuation of financial problems was highlighted as a predominant issue, often stemming from macroeconomic issues or high operational costs inherent in the publishing industry. Another major factor was a lack of familiarity with start-up frameworks, which hindered effective business management and growth. Additionally, a disproportion between income and costs was frequently cited, indicating a fundamental misalignment in financial planning. Also Lack of experience and knowledge in specific areas relevant to the publishing industry further exacerbated these challenges, leaving entrepreneurs ill-equipped to navigate complex business landscapes. Conversely, factors such as fear of failure, changes in life paths, and failures of colleagues, while still relevant, were deemed less critical.</p> <p>Conclusion/ Implications: The persistence of financial fluctuations emerged as the most influential factor in the failure of businesses within the publishing industry. This finding underscores the importance of robust financial planning and management for hybrid serial entrepreneurs. To mitigate these risks, entrepreneurs need to incorporate this understanding into their strategic planning processes, ensuring they are prepared to handle financial instability. Additionally, there is a critical need for government bodies to develop comprehensive support plans that can help avert crises and sustain the stability of the publishing sector. This might include financial assistance programs, educational initiatives to improve industry-specific knowledge, and frameworks to support innovative business models. By addressing these key factors, both entrepreneurs and policymakers can work towards fostering a more resilient and thriving publishing industry.</p>
<p>Cite this article:</p>	<p>Mohammadian, B., Jalilvand, M. R., Shahbazi, M., & Mousavi, M. (2025). Unveiling the Key Effective Factors of the Failure of Hybrid Serial Entrepreneurs in Publishing Industry. <i>Journal of Entrepreneurship Research</i>, 4(1), 1-20. DOI: https://doi.org/10.22034/jer.2025.2030111.1142</p>



شناسایی عوامل کلیدی مؤثر بر شکست کارآفرینان سریالی هیبریدی در صنعت نشر

بهزاد محمدیان^۱ | محمدرضا جلیلود^۲ | میثم شهبازی^۳ | نعمت‌اله موسوی^۴

۱. گروه مدیریت، دانشکدگان فارابی، دانشگاه تهران، تهران، ایران، رایانامه: B.Mohammadian@ut.ac.ir
۲. گروه کسب‌وکار، دانشکدگان فارابی، دانشگاه تهران، تهران، ایران، رایانامه: rezajalilvand@ut.ac.ir
۳. گروه مدیریت صنعتی، دانشکدگان فارابی، دانشگاه تهران، تهران، ایران، رایانامه: meisamshahbazi@ut.ac.ir
۴. گروه کسب‌وکار، دانشکدگان فارابی، دانشگاه تهران، تهران، ایران، رایانامه: mosavi.nematulla@ut.ac.ir

چکیده

اطلاعات مقاله

مقدمه: این مطالعه با هدف شناسایی عوامل حیاتی مؤثر بر شکست کارآفرینان سریالی هیبریدی در صنعت نشر انجام شده است. درک این عوامل بسیار مهم است؛ زیرا افراد را قادر می‌سازد از اشتباهات گذشته درس بگیرند، استراتژی‌های خود را اصلاح و ساختارهای تجاری بهبود یافته‌ای را پیاده‌سازی کنند. شناسایی زودهنگام عوامل شکست بالقوه می‌تواند برنامه‌ریزی کسب‌وکار را بهبود بخشد و از هدر رفتن سرمایه جلوگیری کند. با توجه به ماهیت پویای صنعت نشر و چالش‌های منحصر به فردی که کارآفرینان سریالی هیبریدی با آن مواجه هستند، این پژوهش به دنبال ارائه تحلیل جامعی است که می‌تواند توسط کارآفرینان فعلی و مشتاق در این زمینه مورد استفاده قرار گیرد.

روش‌شناسی: این پژوهش با رویکردی کاربردی و استقرایی-قیاسی و با استفاده از روش آمیخته متوالی، به انجام رسیده است. داده‌ها از طریق مصاحبه‌ها با ۱۵ کارآفرین سریالی هیبریدی که به صورت نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده و همگی تجارب متنوعی در صنعت نشر داشته‌اند، جمع‌آوری و برای تحلیل آن‌ها از روش تحلیل مضمون، بهره گرفته شد؛ چراکه بینش‌های کیفی، درکی غنی از چالش‌های پیشروی این کارآفرینان را فراهم می‌کند. پس از آن، داده‌های کیفی با استفاده از روش بهترین-بدترین برای تعیین و اولویت‌بندی عوامل کلیدی مؤثر بر شکست، تحلیل کمی شدند.

یافته‌ها: این مطالعه ۲۲ عامل مهم را شناسایی کرد که در شکست کارآفرینان سریالی هیبریدی نقش دارند. در میان این عوامل، چندین عامل حیاتی‌تر بودند. تداوم مشکلات مالی به‌عنوان یک موضوع غالب برجسته شد که اغلب ناشی از مسائل اقتصادی کلان و یا هزینه‌های عملیاتی بالای صنعت نشر است. عامل اصلی دیگر، عدم آشنایی با چارچوب‌های راه‌اندازی کسب‌وکار بود که مانع از مدیریت و رشد مؤثر کسب‌وکار می‌شد. علاوه بر این، عدم تناسب بین درآمد و هزینه‌ها که نشان دهنده یک ناهماهنگی اساسی در برنامه‌ریزی مالی است، جزو عوامل کلیدی شکست محسوب می‌شود. همچنین فقدان تجربه و دانش در زمینه‌های خاص مرتبط با صنعت نشر، این چالش‌ها را تشدید می‌کند و کارآفرینان را برای حرکت در چشم‌اندازهای پیچیده با مخاطره روبرو می‌کند. در مقابل، عواملی مانند ترس از شکست، تغییر در مسیر زندگی و شکست همکاران، اهمیت کمتری داشتند.

نتیجه‌گیری/ دستاوردها: تداوم نوسانات مالی، به‌عنوان تأثیرگذارترین عامل در شکست کسب‌وکارهای صنعت نشر مشخص گردید. این یافته بر اهمیت برنامه‌ریزی و مدیریت مالی قوی برای کارآفرینان سریالی هیبریدی تأکید می‌کند. برای کاهش این خطرات، ضروری است که کارآفرینان این درک را در فرآیندهای برنامه‌ریزی استراتژیک خود بگنجانند و اطمینان حاصل کنند که برای مقابله با بی‌ثباتی مالی آماده هستند. علاوه بر این، نیاز اساسی به نهادهای دولتی برای توسعه برنامه‌های حمایتی جامع وجود دارد که می‌تواند به جلوگیری از بحران‌ها و حفظ ثبات‌بخش نشر کمک کند. این موضوع ممکن است شامل برنامه‌های کمک مالی، ابتکارات آموزشی برای بهبود دانش خاص صنعت و چارچوب‌هایی برای حمایت از مدل‌های کسب‌وکار نوآورانه باشد. با پرداختن به این عوامل کلیدی، هم کارآفرینان و هم سیاست‌گذاران می‌توانند در جهت تقویت صنعت نشر تاب‌آورتر و پرنورتر، همکاری کنند.

نوع مقاله:

مقاله علمی-پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۳/۰۴/۰۵

تاریخ بازنگری:

۱۴۰۴/۰۱/۲۵

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۴/۰۱/۲۷

کلیدواژه‌ها:

شکست کارآفرینان، یادگیری از شکست، کارآفرینان سریالی، کارآفرینان هیبریدی.

استناد:

محمدیان، بهزاد، جلیلود، محمدرضا، شهبازی، میثم، و موسوی، نعمت‌اله. (۱۴۰۴). شناسایی عوامل کلیدی مؤثر بر شکست کارآفرینان سریالی هیبریدی در صنعت نشر. *مجله پژوهش‌های کارآفرینی*، ۴(۱)، ۲۰-۱.

DOI: <https://doi.org/10.22034/jer.2025.2030111.1142>

ناشر: انتشارات دانشگاه ایلام

© نویسندگان.



مقدمه

کارآفرینی، علی‌رغم پتانسیل آن برای ایجاد حس عمیق موفقیت و دستیابی به پاداش‌های شخصی و اقتصادی قابل توجه، مملو از چالش‌ها و خطرات است (Mohammadian et al., 2024). این امر به‌ویژه برای کارآفرینان سریالی هیبریدی (کسانی که به‌طور مکرر در حوزه‌های جدید اقدام به راه‌اندازی کسب‌وکار می‌کنند و در عین حال عضویت خود را در سازمان‌های موجود حفظ می‌کنند) صادق است (Anwar et al., 2022; Shepherd & Patzelt, 2018). پیشرفت‌های فناورانه، اهداف و چشم‌انداز کسب‌وکارها را تغییر می‌دهند و حوزه نشر نیز از این قاعده مستثنی نیست. درک اینکه چرا این کارآفرینان شکست می‌خورند نه‌تنها برای افراد درگیر بلکه برای اکوسیستم اقتصادی گسترده‌تر نیز حیاتی است؛ زیرا شکست اختتامی بر فعالیتهای کارآفرینانه نیست بلکه می‌تواند در قالب پله‌ای برای موفقیت‌های آتی ظاهر شود (Liu et al., 2019). اینکه چگونه افرادی که در راه‌اندازی کسب‌وکار شکست‌خورده‌اند، انرژی لازم برای شروع دوباره را پیدا می‌کنند و دلایلی که کارآفرینان را برای شروع دوباره و رسیدن به موفقیت ترغیب می‌کند، موضوع قابل بحث و جذابی است که شناسایی دلایل اصلی شکست کارآفرینان می‌تواند مقدمه خوبی برای درک آن باشد؛ زیرا بزرگ‌ترین توانایی کارآفرینان، کسب و یادگیری مهارت‌های مختلف از تجربیات متنوع است (Yamakawa et al., 2010; Peng et al., 2010)؛ بنابراین، علاوه بر مطالعه عوامل موفقیت کارآفرینی، دلایل شکست نیز باید مورد بررسی قرار گیرد؛ چراکه دانش و مهارت‌های جدید به‌دست آمده می‌تواند فرصت‌های جدیدی را برای کارآفرینی فراهم کند.

شکست بخشی جدایی‌ناپذیر از فعالیتهای کارآفرینانه است (Liu et al., 2019). طبق آمار اداره کار آمریکا، حدود ۴۰ درصد از کسب‌وکارهای نوپا در چهار سال اول شکست می‌خورند. با توجه به عدم قطعیت ذاتی در نتایج کارآفرینی، شکست به‌عنوان یک بعد مهم کارآفرینی در نظر گرفته می‌شود (Audretsch & Thurik, 2001). برای کارآفرینان سریالی هیبریدی، شکست می‌تواند به معنای پایان چندین کسب‌وکار به‌طور همزمان باشد که منجر به زیان مالی قابل توجه، پریشانی روانی و کاهش بالقوه در نیت کارآفرینی آنان شود. این امر اهمیت بررسی شکست راه، به‌ویژه در صنایعی که دارای نوسانات خاص خود است و تأثیرگذاری قابل توجهی نیز در زیست‌بوم خود دارند، برجسته می‌کند (Lattacher & Wdowiak, 2020). از طرفی، مطالعه شکست در کارآفرینی از لحاظ نظری، به غنی‌سازی ادراک از فرآیند کارآفرینی کمک می‌کند و بینش‌هایی در مورد موانع موفقیت و مکانیسم‌های تاب‌آوری که کارآفرینان استفاده می‌کنند، ارائه می‌دهد و از نظر عملی، شناسایی عوامل کلیدی شکست می‌تواند به توسعه استراتژی‌ها و سیستم‌های پشتیبانی برای افزایش نرخ موفقیت کارآفرینی کمک کند. برای کارآفرینان سریالی هیبریدی، این دانش بسیار مهم است، زیرا آن‌ها اهداف کسب‌وکارهای متعددی را دنبال می‌کنند که هر یک ممکن است چالش‌ها و فرصت‌های منحصربه‌فردی داشته باشد (Karimi et al., 2021).

این مطالعه به‌طور خاص بر شناسایی عوامل کلیدی مؤثر در شکست کارآفرینان سریال ترکیبی در صنعت نشر متمرکز است. صنعت نشر، علی‌رغم اینکه یکی از قدیمی‌ترین و جاافتاده‌ترین بخش‌ها است، به دلیل تحول دیجیتال و تغییر ترجیحات مصرف‌کنندگان، با چالش‌های منحصربه‌فردی روبرو است. کارآفرینان در این زمینه باید خود را با فناوری‌های جدید، تقاضاهای در حال تحول بازار و فشارهای رقابتی وفق دهند. صنعت نشر سهم قابل توجهی از تولیدات صنایع فرهنگی را به خود اختصاص داده است. آمارها نشان می‌دهد که در سال ۲۰۱۴ مخارج جهانی بر روی کالاها و خدمات مربوط به صنایع رسانه بیش از ۱/۶ تریلیون دلار بوده است که مبلغی بالغ بر ۲۱۹ میلیون دلار از آن مربوط به نشر کتاب، مجله، روزنامه و نشر دانشگاهی است و در میان رسانه‌های سرگرم‌کننده، کتاب، بیشترین سهم را به لحاظ ایجاد درآمد دارا می‌باشد؛ به‌طوری‌که درآمدهای حاصل از کتاب تقریباً سه برابر صنعت موسیقی و ۱۴ درصد بیشتر از ارزش فیلم و سرگرمی جهانی است (Unctad, 2014). در مجموع، این مطالعه با بررسی عوامل خاص شکست کارآفرینان سریالی هیبریدی در صنعت نشر، قصد دارد به حوزه‌های علمی و عملی کمک کند. از نظر علمی، این مطالعه به دنبال پر کردن شکاف موجود در ادبیات مربوط به تعامل بین کارآفرینی هیبریدی و چالش‌های خاص

صنعت است و در عمل، یافته‌ها می‌تواند به کارآفرینان فعلی و آینده کمک کند تا مشکلات بالقوه را شناسایی و استراتژی‌های مؤثری را برای کاهش ریسک پیاده‌سازی کنند.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

بخش مبانی نظری به بررسی بدنه دانشی شکل گرفته مبتنی بر پژوهش‌های موجود در رابطه با انواع کارآفرینان و مفهوم شکست در کارآفرینی می‌پردازد. در ادامه ضمن بررسی تعاریف و مفاهیم به بررسی پیشینه این موضوع مهم در بافت کارآفرینی پرداخته خواهد شد.

کارآفرین سریالی هیبریدی

انگیزه‌های کارآفرینان متعدد و متنوع است. آن‌ها به همان اندازه که میل به کسب درآمد دارند، میل به خودمختاری، پرستیژ و احساس موفقیت نیز دارند. این موضوع بیشتر در آن گروه از کارآفرینان مشهود است که علیرغم موفقیت در یک حوزه، به راه-اندازی کسب‌وکارهای دیگری نیز می‌پردازند. چنین افرادی کارآفرینان سریالی^۱ نامیده می‌شوند که بخشی از انگیزه خود را به‌جای حضور و مدیریت طولانی‌مدت کسب‌وکار، از راه‌اندازی و ایجاد کسب‌وکار به دست می‌آورند (Wickham, 2006). یک کارآفرین سریالی به‌طور مستمر در فرآیند کارآفرینی حضور دارد و با شروع متوالی سرمایه‌گذاری‌های جدید این فرایند را ادامه می‌دهد. کارآفرینان سریالی اغلب به دلیل عواملی مانند شکست، دلایل شخصی یا فروش موفق، فعالیت‌های جدیدی را پس از پایان کار قبلی دنبال می‌کنند (DeTienne & Cardon, 2012). تحقیقات نشان می‌دهد که کارآفرینان سریالی از درس‌های آموخته‌شده در سرمایه‌گذاری‌های قبلی -چه موفقیت‌ها یا شکست‌ها- بهره می‌برند و مهارت‌های شناسایی فرصت، سرمایه‌انسانی و برنامه‌ریزی کسب‌وکار خود را بهبود می‌بخشند (Dabić et al. 2021). مطالعات نشان می‌دهد که درصد قابل توجهی از سرمایه‌گذاری‌های جدید توسط افرادی با تجربه کارآفرینی قبلی تأسیس می‌شوند که بر اهمیت یادگیری از تجربیات گذشته در توسعه تاب‌آوری و مهارت‌های کارآفرینی تأکید دارند (Anwaret al., 2022). چنین مهارت‌هایی ممکن است در توانایی شناسایی فرصت‌های جدید، ارزیابی بازارها و در تعامل با حامیان مالی منعکس شود و اگر یک کارآفرین بتواند سابقه‌ای از موفقیت‌های گذشته خود را ارائه دهد، پیشنهادها سرمایه‌گذاری جذاب‌تری دریافت خواهد کرد. علاوه بر این، سرمایه تولید شده در اقدامات اولیه (سود انباشته یا پول حاصل از فروش آن) ممکن است منبعی از سرمایه برای راه‌اندازی کسب‌وکارهای بیشتر باشد و یا ممکن است مزیت رقابتی به‌دست آمده از کسب‌وکار اولیه را به کسب‌وکار بعدی منتقل کنند. از طرفی هم داشتن چندین کسب‌وکار ممکن است راهی برای کاهش ریسک باشد (Wickham, 2006).

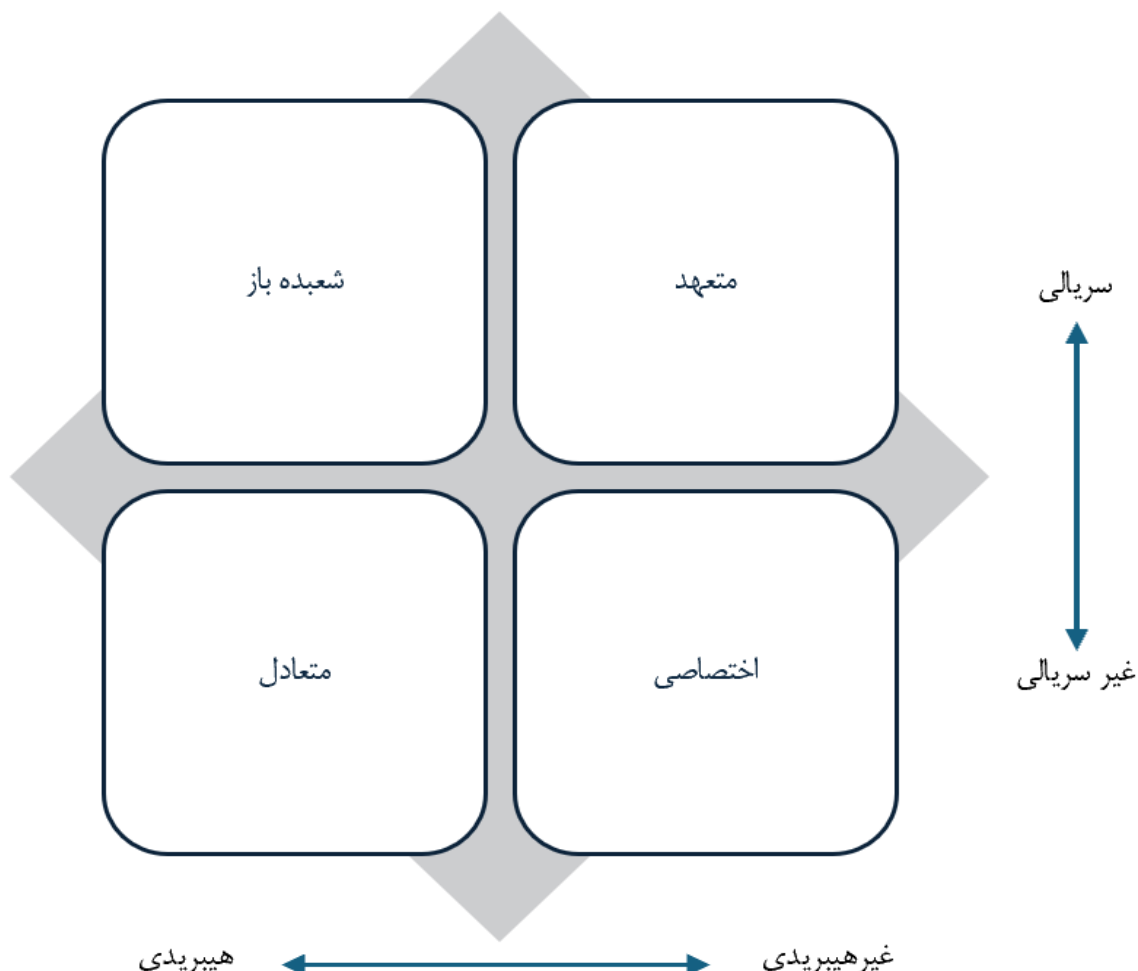
در حوزه کارآفرینی، افرادی که اقدام به راه‌اندازی صرفاً یک کسب‌وکار می‌کند را کارآفرین تک‌کاره^۲ می‌گویند. این کارآفرین، افرادی هستند که یک کسب‌وکار واحد را راه‌اندازی و اداره می‌کند و معمولاً تمام تلاش‌های خود را روی آن متمرکز می‌کنند، بدون اینکه مکرراً کسب‌وکار جدیدی را شروع کند. از سوی دیگر برخی از افراد بر اثر الزامات اقتصادی، اجتماعی و یا شخصی در کنار شغل حقوق‌بگیری یا کارمندی برای سازمان‌ها و کسب‌وکارهای موجود، اقدام به راه‌اندازی کسب‌وکار شخصی نیز می‌کنند که به آن‌ها کارآفرینان حقوق‌بگیر یا هیبرید^۳ گفته می‌شود (Guo et al., 2019). این کارآفرینان کسب‌وکار خود را با یک شغل حقوق‌بگیری ترکیب می‌کنند و با حفظ شغل حقوق‌بگیری، هزینه‌های جابجایی از حقوق‌بگیری به کارآفرینی را هنگام راه-اندازی کسب‌وکار کاهش می‌دهند (Folta et al., 2010) و به دلیل ایجاد امکان کاهش ترس از شکست، کارآفرینی هیبریدی در سال‌های اخیر به‌شدت مورد استقبال قرار گرفته است (Shariat Nejad & Asgari Zahabi, 2022). برای مثال، در سوئد بیش از نیمی از صاحبان کسب‌وکار یک شغل حقوق‌بگیری هم دارند (Nordström, 2015). برخی پژوهشگران این شیوه از کارآفرینی

1 Serial Entrepreneur

2 Singular

3 Hybrid Entrepreneur

را به‌عنوان راهی برای به دست آوردن درآمد مازاد و کسب مزایایی مانند رضایت شغلی، خودمختاری توسط کارکنان حقوق بگیر سازمان‌ها در نظر می‌گیرند که می‌تواند جاه‌طلبی افراد را به روشی کم‌خطرتر در کنار شغل حقوق بگیری تضمین کند (Maleki et al., 2024). برخی پژوهشگران دیگر نیز انگیزه‌های کلیدی ورود افراد به این مسیر را مزایای پولی، مزایای غیر پولی و امنیت شغلی دانسته‌اند (Shariat Nejad & Asgari Zahabi, 2022; Luc et al., 2018). در کنار کارآفرینان هیبریدی، افراد دیگری نیز در حوزه کارآفرینی فعالیت می‌کنند که به‌طور کامل به سرمایه‌گذاری کارآفرینانه خود متعهد هستند و اغلب هیچ شغل اصلی یا شغل جانبی قابل توجهی ندارند. آن‌ها تمام‌وقت و منابع خود را به تجارت خود اختصاص می‌دهند. به این دسته از افراد، کارآفرینان غیر هیبریدی گفته می‌شود. به‌منظور جمع‌بندی تعاریف موجود در رابطه با کارآفرینان سریالی و هیبریدی و ایجاد یک فصل مشترک بین این دو حوزه و با تکیه بر پیشینه پژوهش‌های موجود، گونه‌شناسی از این دو حوزه در شکل ۱، ارائه شده است (Majoor-Kozlinska et al. 2024; Vargas Zeledon, 2022; Thorgren et al. 2016):



شکل ۱. گونه‌شناسی کارآفرینان سریالی-هیبریدی

کارآفرین اختصاصی منفرد؛ فردی است که به طور کامل بر روی یک اقدام کارآفرینی واحد تمرکز می‌کند بدون اینکه شغل دیگری داشته باشد (Majoor-Kozlinska et al. 2024). کارآفرینان متعادل منفرد؛ فردی است که یک کسب‌وکار واحد را مدیریت می‌کند در حالی که شغل یا منبع درآمد دیگری نیز دارد (Vargas Zeledon, 2022). کارآفرین سریالی متعهد؛ فردی است که به طور مداوم کسب‌وکارهای جدیدی را راه‌اندازی می‌کند و خود را به طور کامل وقف کسب‌وکارهای خودش می‌کند، بدون آنکه شغل دیگری داشته باشد (Thorgren et al. 2016). کارآفرین سریالی شعبه‌باز؛ فردی است که در طول زمان چندین کسب‌وکار را راه‌اندازی می‌کند و در عین حال شغل یا منبع درآمد دیگری نیز دارد (Majoor-Kozlinska et al. 2024; Vargas Zeledon, 2022; Thorgren et al. 2016).

شکست کارآفرینانه و یادگیری از شکست

شکست به معنای مغلوب شدن، نرسیدن به خواسته‌ای، ناموفق بودن، ناتوانی در انجام وظیفه، نرسیدن به هدف یا اهداف مطلوب و ورشکستگی به دلیل ناتوانی در پرداخت دیون است. در حوزه مطالعات یادگیری از شکست، بیشتر پژوهشگران بر این باورند که منظور از شکست، انحلال کسب‌وکار نیست؛ بلکه شکست به معنای نرسیدن کارآفرینان به اهداف از پیش تعیین شده در زمان راه‌اندازی یا مدیریت کسب‌وکار است (Edmondson, 2011). شکست کسب‌وکار را می‌توان به‌عنوان پذیرش شکست به‌منظور جلوگیری از هزینه‌های بیشتر تعریف کرد. شکست کسب‌وکار همچنین می‌تواند به معنای تعطیلی یک کسب‌وکار برای به حداکثر رساندن بهره‌برداری از آن در مدت زمان کوتاه باشد (Artinger & Powell, 2016). موضوع شکست و فروپاشی عمدتاً از چهار دیدگاه مختلف سازمانی، سیاسی، شناختی و رفتاری مورد بررسی قرار گرفته است. از دیدگاه سازمانی، مرگ مرحله نهایی چرخه حیات یک سازمان است که اجتناب‌ناپذیر است (Liu et al., 2019). همان‌طور که مشخص گردید، تعاریف شکست کارآفرینی در ادبیات موضوع متفاوت است و عواملی مانند مسائل حقوقی، بی‌ثباتی مالی و اهداف محقق نشده را در بر می‌گیرد. این تعاریف از توقف کسب‌وکار تا عدم دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده را شامل می‌شود که نشان‌دهنده دیدگاه‌های مختلف در مورد شکست است (Singh et al., 2007). ولی به‌طور کلی، سه رویکرد اصلی برای تعریف شکست، ارائه شده است که عبارتند از: تعطیلی و انحلال کسب‌وکار، ورشکستگی و عدم دستیابی به اهداف (Valenzuela et al., 2023). برخی محققان شکست را صرفاً به‌عنوان انحلال یک کسب‌وکار می‌بینند، در حالی که برخی دیگر بر پیامدهای گسترده‌تر آن برای یادگیری کارآفرینی تأکید می‌کنند. در واقع، یادگیری از شکست به یک نقطه کانونی در مطالعات کارآفرینی تبدیل شده است و مطالعاتی وجود دارد که مزایای شناختی و فرصت‌های یادگیری مرتبط با تجربه شکست را روشن می‌کند (Riar et al., 2021). برخی تحقیقات، مراحل یادگیری کارآفرینانه از شکست و عوامل مؤثر بر اثربخشی آن را بررسی کرده‌اند (Lattacher & Wdowiak, 2020). این مطالعات نشان می‌دهد که شکست می‌تواند در صورت همراهی با یادگیری کارآفرینانه، تأثیر مثبتی بر ایجاد کسب‌وکارهای جدید داشته باشد (Bosso et al., 2018). به‌طور کلی، کارآفرینی ذاتاً با شکست عجین شده و این مسئله واقعی است که کارآفرینان روزانه با آن دست‌وپنجه نرم می‌کنند (Liu et al., 2019). اگرچه شکست اغلب بار معنایی منفی دارد، اما فرصت‌های یادگیری ارزشمندی را نیز برای کسانی که مایل به کشف پیچیدگی‌های آن هستند، فراهم می‌کند (Shepherd & Patzelt, 2018) و به‌منظور فراهم کردن زمینه‌های یادگیری از شکست، ابتدا لازم است دلایل شکست شناسایی و دسته‌بندی شوند.

¹ Dedicated Singular Entrepreneur

² Balancing Singular Entrepreneur

³ Committed Serial Entrepreneur

⁴ Juggling Serial Entrepreneur

ریشه‌ها و دلایل شکست

گفتمان شکست کارآفرینی، بین عوامل داخلی و خارجی که در شکست کسب‌وکار نقش دارند، تمایز قائل می‌شود. در سطح داخلی، عواملی مانند تخصص مدیریتی، کاستی‌ها در برنامه‌ریزی کسب‌وکار و ساختار سازمانی، همراه با ویژگی‌های روان‌شناختی مانند اعتمادبه‌نفس بیش‌ازحد و بی‌توجهی به رقابت، در شکست نقش دارند (Artinger & Powell, 2016). از دیگر چالش‌های داخلی می‌توان به تصمیم‌گیری بی‌تجربه، شیوه‌های بی‌ملاحظه در هزینه کردن و مدیریت ناکافی منابع انسانی، اشاره کرد. این چالش‌ها با فقدان آموزش حرفه‌ای کارآفرینی و چشم‌اندازهای نامشخص کسب‌وکار تشدید می‌شود (Wagner, 2013; Mantere et al., 2013). در سطح خارجی، شرایط بازار، محیط‌های نظارتی و پویایی‌های رقابتی نقش‌های محوری ایفا می‌کنند، به طوری که مناطق شهری رقابت شدیدتری را جذب می‌کنند و برای بقا نیاز به مشارکت‌های استراتژیک دارند (Freeman, 2012). همچنین ورود بیش‌ازحد به بازار، همراه با تمایز ضعیف محصول و پاسخگویی ضعیف به بازخورد مشتری، خطرات شکست خارجی را تشدید می‌کند (Anderson et al., 2006; Audretsch & Artinger & Powell, 2016; Thurik, 2001; Harvie, 2010). این دیدگاه با نظریه‌های کلاسیک سازمانی سازگار است و بر کاستی‌های خاص شرکت در مقابل تأثیرات گسترده‌تر بازار تأکید دارد و استراتژی‌هایی را برای کاهش خطرات شکست و افزایش تاب‌آوری ارائه می‌دهد. علاوه بر این، علل شکست کارآفرینی را می‌توان در حوزه‌های متمایزی از جمله جنبه‌های مالی، سازمانی، محصول-بازار و حقوقی طبقه‌بندی کرد (Lussier, 1995). چالش‌هایی مانند کمبود سرمایه اولیه و کاستی‌ها در مدیریت مالی در حوزه مالی قرار می‌گیرند، در حالی که مسائلی مانند کمبود تجربه مدیریتی بنیان‌گذاران و ضعف در استراتژی کسب‌وکار در حوزه سازمانی قرار می‌گیرند (Lussier, 1995; Mantere et al., 2013; Nobel, 2011; Wagner, 2013). حوزه محصول-بازار بر تناسب محصول/خدمات، تمایز و استراتژی‌های بازاریابی مؤثر تأکید دارد و ملاحظات قانونی بر اهمیت مدیریت مسائل حقوقی برای موفقیت تأکید دارند، همان‌طور که در بحث‌های پیرامون استارت‌آپ‌های موفق مانند اوبر و فیس‌بوک برجسته شده است. با توجه به مطالب ذکر شده و اهمیت موضوع، در مطالعه پیشرو دلایل شکست کسب‌وکارهای نوپا در حوزه نشر که توسط کارآفرینان سریالی هیبریدی راه‌اندازی شده‌اند، شناسایی و دسته‌بندی گردند تا مبنایی برای یادگیری از شکست به شیوه‌ای سیستماتیک فراهم شود.

صنعت نشر و ریشه‌های شکست

کتاب یکی از قدیمی‌ترین ابزارهای ارتباطی و اشاعه دانش است که نه تنها مفاهیم معنوی، فرهنگی و آموزشی را در بر می‌گیرد، بلکه جنبه‌های صنعتی و اقتصادی مشروعی در بازار نشر نیز دارد. تعامل دو عامل نفوذ فرهنگی و منافع اقتصادی، منجر به سیستم پیچیده‌ای از پارامترها می‌شود که ممکن است ناسازگار به نظر برسند. توسعه نشر و دنیای مطالعه مستلزم درک روابط درونی بین عناصر مختلف مرتبط با زنجیره کتاب، از جمله مداخله ادبی، عملکردهای نسبی، ناشر، چاپگر، توزیع‌کننده، فروشنده و خواننده است و بدون توجه همه‌جانبه به مباحث و مسائل نشر، عملاً چرخه نشر به بازدهی کامل نخواهد رسید (Canoy et al., 2006). از طرفی، صنعت نشر آئینه تمام‌نمای رشد مدنیت، فرهنگ و تمدن بشری است و یکی از شاخص‌های اصلی برای سنجش رشد و توسعه هر جامعه‌ای در کنار سایر منابع اطلاعاتی در دنیای امروز به شمار می‌رود. توجه ویژه سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان کشورهای مختلف جهان به عرصه نشر به‌ویژه نشر کتاب، نشان از اهمیت صنعت نشر دارد (Horobets, 2018). مشکلات و چالش‌هایی که صنعت نشر بر آن روبروست به دو دسته کلی درونی (حرفه‌ای درون صنفی) و بیرونی (فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی) قابل دسته‌بندی است. مشکلات درونی به مشکلاتی اطلاق می‌شود که به متولیان تولید و عرضه کتاب بر می‌گردد و تا زمانی که بدنه نشر نتواند بر این مشکلات چیره شود، حل مشکلات بیرونی راه به‌جایی نخواهد برد. مشکلات درونی شامل ناکارآمدی شبکه توزیع کتاب، کم بودن تعداد کتاب‌فروشان نسبت به ناشران، حرفه‌ای نبودن بخش اعظم ناشران و نداشتن نگاه تخصصی به نشر، تناسب نداشتن محتوا و جذابیت‌های بصری کتاب، کم‌اطلاعی مصرف‌کنندگان از کتاب-

های چاپ شده، پایین بودن شمارگان کتاب، کتاب‌فروشی‌های غیرحرفه‌ای و تولید کتاب‌هایی با محتوای کم. از سوی دیگر مشکلات بیرونی شامل مشکلات فرهنگی مثل پایین بودن سرانه مطالعه، مشکلات اجتماعی مثل کمبود کتابخانه‌های عمومی، مشکلات اقتصادی همچون بالا بودن قیمت کتاب، رکود اقتصادی، نگرش صرف فرهنگی به کتاب و نداشتن دیدگاه اقتصادی به کتاب و کتاب‌فروشی، طولانی بودن زمان بازگشت سرمایه و مشکلات سیاسی همچون ممیزی کتاب، افزایش ناشران دولتی در مقابل ناشران خصوصی، عدم توازن در توزیع یارانه‌ها و غیره (Matlabi, 2019).

موضوع دیگری که تقریباً به‌جز صنایع دیگر مثل صنعت مواد غذایی و صنعت مواد شوینده و غیره، تنها در صنعت نشر وجود دارد و راه‌حل کامل و مؤثری تا امروز برای آن پیدا نشده است، افزایش نیافتن قیمت کتاب با تورم است. در صنایع دیگر به علت نداشتن قیمت بر روی کالا، در صورت بالا رفتن هزینه‌ها، قیمت بر اساس مواد اولیه روز و هزینه‌های حمل‌ونقل، تولید و غیره، قیمت به‌روز می‌شود؛ ولی در صنعت نشر، وقتی کاغذی که به‌مثابه پول نقد است، به کتاب تبدیل می‌شود، با افزایش تورم و هزینه‌های مختلف در بازار، قیمت آن امکان افزایش ندارد (به‌جز در موارد اندک و با مصوبه وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی) و این خود باعث کاهش روزانه سرمایه کارآفرین می‌شود که این امر می‌تواند امکان خارج شدن از صنعت را فراهم آورد (Matlabi, 2009; Horobets, 2018; Grigoriev & Adjoubei, 2019). با توجه به افزایش رقابت در حوزه نشر، افزایش محدودیت‌های مالی، کاهش سرانه مطالعه، کاهش تعداد کتاب‌های منتشر شده و سایر مسائل و مشکلات مطرح شده که بعضاً باعث تعطیلی واحدهای صنفی و کتاب‌فروشی‌ها می‌شوند و آمار شکست و خروج کارآفرینان از این بخش را افزایش می‌دهد.

پیشینه پژوهش

محمدیان و همکاران (Mohammadian et al., 2024)، دلایل شکست کسب‌وکارهای نوپا را به‌صورت مطالعه موردی بررسی کردند و نهایتاً دلایل شکست کسب‌وکارهای نوپا را در قالب چهار دسته شکست‌های داخلی مرحله ایجاد، شکست‌های بیرونی مرحله ایجاد، شکست‌های داخلی مرحله رشد و شکست‌های بیرونی مرحله رشد، تقسیم‌بندی کردند. محمدیان و همکاران (Mohammadian et al., 2024)، عوامل شناختی اثرگذار بر یادگیری از شکست کارآفرینان سریالی را بررسی کردند، نتایج حاکی از آن بود که دستاوردهای پس از شکست تحت تأثیر تجربیات جدید و اطلاعات جدید است. تجربه قبلی کارآفرینان و ترس از شکست تأثیر مهمی بر یادگیری از شکست دارد. از آنجایی که تجربه و دانش پیشین به کارآفرینان کمک می‌کند تا در شناسایی فرصت‌های جدید واقع‌بین باشند، ترس آن‌ها از شکست را کاهش می‌دهد و باعث موفقیت بعدی می‌شود. از سوی دیگر یادگیری کارآفرینان تحت تأثیر تواضع کارآفرینانه نیز می‌باشد. به‌طور کلی هر چقدر فرد متواضع‌تر باشد تمایل بیشتری به رفتار واقع‌بینانه با رویدادهایی مثل شکست خواهد داشت و با پذیرش موارد قابل بهبود اقدام به رفع آن‌ها خواهد کرد که این موضوع به‌نوبه خود زمینه‌ساز موفقیت کارآفرین در ورودهای مجدد بعدی خواهد شد. خدادوستی و همکاران (Khodadosti et al., 2024)، پژوهشی با عنوان مفهوم‌پردازی مدل موفقیت کارآفرینان هیبرید در ایران انجام دادند. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده در مدل، راهبردهای آموزشی مانند آموزش کارآفرینان، نگاه مستمر از کارآفرینی موفقیت، بهبود مهارت‌های کارآفرینی و بازاریابی، کمک متخصصان و شرکت‌ها در رویدادهای استارت‌آپی، الگوبرداری از کارآفرینان موفق، کاهش بوروکراسی اداری، حمایت‌های مالی توسط تسهیلات و پشتیبانی برای خرید محصولات و همچنین پیش‌بینی ریسک و در نظر گرفتن استراتژی برای موفقیت کارآفرینان هیبریدی ایرانی پیشنهاد شد. این مطالعه می‌تواند شکاف‌های موجود در بررسی ادبیات را برای کارآفرینان ترکیبی پوشش دهد، اما مطالعات آینده برای بررسی این زمینه مورد نیاز است. یافته‌های این پژوهش نشان دهنده این واقعیت است که پدیده کارآفرینی هیبرید به‌عنوان یک موضوع اقتصادی، مدیریتی و اجتماعی، پدیده‌ای پیچیده، چندبعدی و چند متغیره است و مجموعه‌ای از عوامل در شکل‌گیری و تشدید آن در هم تنیده شده‌اند. این عوامل به‌طور هم‌افزایی زمینه شکل‌گیری و توسعه آن را فراهم می‌کنند و حتی می‌توانند زمینه بازتولید زمینه توسعه یا تخریب آن را فراهم کنند. بازتولید زمینه به این معناست که شرایط ظهور، رشد، کسب منفعت و توسعه به وجود آید؛ یعنی اگر نتایج مثبتی از شکل کارآفرینی هیبرید حاصل شود، می‌توان زمینه شکل‌گیری انواع دیگر را برای مخاطبین، فعالان و سرمایه‌گذاران کارآفرینی در کشور فراهم کرد. این نتایج نشان می‌دهد

که ترکیبی از عوامل داخلی و خارجی می‌تواند به موفقیت کارآفرینان ترکیبی کمک کند و یک کارآفرین هیبرید نباید تنها بر عوامل بیرونی تمرکز کند. کارآفرینان هیبرید علاوه بر مهارت‌ها و عوامل مالی که باید موفق باشند، باید به عوامل و شایستگی‌های درونی و شخصی خود نیز در کنار کمک خانواده و دوستان توجه کنند. محسنی کیاسری و همکاران (Mohseni, Kiasari et al., 2024)، عوامل مؤثر بر کارآفرینی مجدد کارآفرینان شکست‌خورده را مبتنی بر روش فراترکیب شناسایی کردند. آن‌ها بیان داشتند که ادبیات کنونی در حوزه شکست کارآفرینی تا حد زیادی با یافته‌های متناقض بی‌نتیجه باقی‌مانده است. این تناقضات لزوم تمرکز بر این حوزه برای انجام مطالعات بیشتر را نمایان می‌سازد. ادبیات موجود عمدتاً بر کاوش سوابق ورود مجدد کارآفرینی پس از شکست متمرکز است؛ بنابراین، درک ما در خصوص سایر جنبه‌های ورود مجدد کارآفرینی پس از شکست، مانند زمینه ورود مجدد و نتایج ورود مجدد، محدود می‌ماند. دانش بهتر در مورد سوابق، زمینه و نتایج ورود مجدد کارآفرینانه به‌طور بالقوه به کارآفرینان شکست‌خورده کمک می‌کند تا در رویکرد خود نسبت به تصمیم‌گیری برای ورود مجدد تغییرات چشمگیری ایجاد کنند. ملک‌محمدی و همکاران (Malek Mohammadi et al., 2023)، تلاش کردند تا مدل یکپارچه عوامل شکست کسب‌وکار نوآفرین و ارائه استراتژی‌های کارآفرینانه اجتناب از شکست را طراحی نمایند. دستاوردهای تفاسیر تلفیقی ارائه شده توسط آن‌ها نشان داد، بیشترین تأکید به ترتیب بر استراتژی انعطاف و چرخش برای اجتناب از عامل شکست سازمان‌دهی، استراتژی تیم هم‌افزا برای مشکل تیم/انسانی و استراتژی ارزش معتبر ناب برای مشکل محصول قرار دارد. کریمی و همکاران (Karimi et al., 2021)، تأثیر تجربه شکست کسب‌وکار و یادگیری از شکست بر انجام سرمایه‌گذاری جدید کارآفرینان را بررسی کردند. نتایج آن‌ها حاکی از این است که اکثر کارآفرینان مشارکت‌کننده، تجربه شکست داشته‌اند و موافق هستند که با یادگیری از شکست می‌توان به انجام سرمایه‌گذاری جدید اقدام کرد. به‌زعم آن‌ها یادگیری و تجربه شکست در کسب‌وکار کارآفرینانه بسیار در هم تنیده هستند و در واقع برای یادگیری کارآفرینی، تجربه شکست یک نقش اساسی دارد. حسنی و مهدی‌زاده (Hasani & Mahdizadeh, 2020)، بیان داشتند برخی از افراد گاه بر اثر الزامات اقتصادی و یا به‌دلیل کشف فرصت‌هایی مقرون‌به‌صرفه، در کنار شغل حقوق‌بگیری اقدام به راه‌اندازی کسب‌وکار می‌کنند. این افراد که کارآفرینان هیبرید یا حقوق‌بگیر نامیده می‌شوند، نقش مهمی در اقتصاد و کاهش بیکاری دارند. قیداری و همکاران (Qeidari et al., 2020)، ضعف اطلاع‌رسانی و ارتباطات گسترده، وجود تحریم‌های اقتصادی (بالا بودن عوارض گمرکی، بالا بودن نرخ ارز و وجود تحریم‌های اقتصادی)، نبود اتحادیه‌های صنفی و مخاطرات طبیعی را مهم‌ترین عوامل شکست کسب‌وکارهای نوپا می‌دانند. ماجور کوزلینسکا و همکاران (Majoor-Kozlinska et al., 2024)، موضوع کارآفرینی هیبریدی را در میان اعضای هیئت‌علمی بررسی کردند. یافته‌های این محققان نشان می‌دهد که ادراک اعضای هیئت‌علمی از جهت‌گیری کارآفرینانه و جهت‌گیری ارتباط با جامعه و صنعت دانشگاه به‌طور قابل‌توجهی بر هویت ترکیبی آن‌ها تأثیر می‌گذارد. وارگاس زلدون (Vargas, Zeledon, 2022)، نقش کارآفرینی هیبریدی و فراگیر را در تبیین خوداشتغالی بررسی کرد. وی در این راستا جو کارآفرینانه را به‌عنوان یک تعدیل‌گر در نظر گرفت. یافته‌های وی نشان داد که در درجه اول هر دو نوع کارآفرینی ترکیبی و فراگیر ارتباط معناداری با خوداشتغالی دارند. دوم، کاربست انواع کارآفرینی با توجه به زمینه‌های اقتصادی متفاوت، متغیر است. سوم، هنجارهای اجتماعی و فرهنگ نسبت به خوداشتغالی بر میزان کاربست دو نوع کارآفرینی یاد شده تأثیر قابل‌توجهی دارد. دابیچ و همکاران (Dabić et al., 2021)، بیان داشتند که در مقایسه با تحقیقات گسترده‌تر کارآفرینی، تحقیقات کمی در مورد کارآفرینی سریالی انجام شده است، علیرغم تحقیقاتی که نشان می‌دهد ۵۰ درصد از کارآفرینان، کارآفرینان سریالی هستند، تحقیقات کارآفرینی نشان می‌دهد که اکثر سرمایه‌گذاری‌های جدید شکست می‌خورند، با این حال کارآفرینان سریالی به‌طور مداوم از سرمایه‌گذاری‌های قبلی خارج شده و سرمایه‌گذاری‌های جدیدی را شروع می‌کنند. لیو و همکاران (Liu et al., 2019)، معتقدند که در میان هزینه‌های شکست، از جمله هزینه‌های مالی و هزینه فرصت، هزینه‌های اجتماعی تهدیدی جدی‌تر برای نارسایی‌های حاصل از شکست در کارآفرینی است و تأثیرات قابل‌توجهی دارند. تورگرن و همکاران (Thorgren et al., 2016)،

در پژوهشی با عنوان انتخاب بعدی کارآفرینان هیبریدی، رابطه بین سن و قصد ورود مجدد را بررسی کردند. آن‌ها معتقدند پژوهش‌های زیادی روی انتخاب اول افراد چه کارمندی و چه کارآفرینی متمرکز شده‌اند و با همین استدلال مطالعه آن‌ها به بررسی مرحله دوم انتخاب کارآفرینی می‌پردازد که یک رابطه U شکل بین سن و قصد ورود به کارآفرینی تمام‌وقت را نشان می‌دهد. سینگ (Singh et al., 2007)، دلایل شکست را این‌گونه بیان می‌کند: مشکلات مالی مانند سرمایه ناکافی برای راه‌اندازی شرکت، محدودیت‌های نقدینگی و مسائل مربوط به مدیریت بدهی، مشکلات با کارکنان و مشتریان، مشکلات برنامه‌ریزی مانند نبود یا ناکافی بودن طرح تجاری و تحقیقات نارسا و نداشتن اهداف تجاری مشخص، مشکلات رهبری، تمرکز بر محصول یا خدمات ارائه شده و در نهایت عوامل نامطلوب محیط بیرونی شرکت. با توجه به آنچه به‌عنوان پیشینه مرور شد می‌توان چنین استنباط کرد که یادگیری از شکست کارآفرینان سریالی هیبریدی موضوعی سه وجهی است و ریشه در سه جریان پژوهشی متفاوت دارد. نکته حائز اهمیت این است که علیرغم بدیهی بودن اشتراک بین این سه حوزه، تاکنون مورد توجه پژوهشگران نبوده است و با توجه به شرایط زمانی و مکانی موجود می‌توان انتظار داشت در آینده نیز افراد زیادی علاقه‌مند به راه‌اندازی کسب‌وکارهای متعدد و یا دنبال کردن دو کار راه کارمندی و کارآفرینی به‌صورت همزمان باشند. لذا مرور دلایل شکست و موفقیت کارآفرینان سریالی و هیبریدی می‌تواند برای این قشر مفید باشد، موضوعی که کانون توجه این پژوهش است و در ادامه به‌صورت عملی پیاده‌سازی می‌گردد.

روش‌شناسی پژوهش

این مطالعه از منظر هدف یک پژوهش کاربردی، از منظر گردآوری اطلاعات یک پژوهش آمیخته و از منظر ماهیت نیز یک پژوهش استقرایی - قیاسی است. در بخش اول پژوهش، با توجه به محدود بودن جامعه کارآفرینان سریالی-هیبریدی که در صنعت نشر شاغل می‌باشند و حداقل یک تجربه شکست داشته باشند، از طریق نمونه‌گیری هدفمند و رسیدن به اشباع نظری ۱۵ نفر از این افراد انتخاب شدند. اشباع نظری از مصاحبه ۱۲ام حاصل شد اما جهت اطمینان بیشتر، این فرایند تا ۱۵ مصاحبه ادامه پیدا کرد و عوامل مؤثر در شکست کارآفرینان سریالی در صنعت نشر استان قم از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته احصا شد و سپس با به‌کارگیری روش خبره‌سنجی این متغیرها اولویت‌بندی شدند. روش تحلیل داده‌های پژوهش در بخش اول تحلیل مضمون و در بخش دوم روش بهترین-بدترین بود. اطلاعات تکمیلی مشارکت‌کنندگان به شرح جدول ۱، می‌باشد:

جدول ۱. اطلاعات مشارکت‌کنندگان

سن	درصد فراوانی	تحصیلات	درصد فراوانی	سمت سازمانی	درصد فراوانی	سابقه کاری	درصد فراوانی
کمتر از ۳۵	۳۳	کارشناسی و کمتر	۴۰	کارشناس	۷	کمتر از ۵ سال	۱۴
۳۶ الی ۴۵	۵۳	کارشناسی ارشد	۶۰	کارشناس ارشد	۲۰	۵ الی ۱۰ سال	۲۶
بالای ۴۵	۱۴	دکتری	۰	مدیر	۷۳	بالای ۱۰ سال	۶۰

در مورد وضعیت فعالیت این افراد باید گفت که ۱۵ درصد فعال بخش دولتی و ۸۵ درصد فعال بخش خصوصی بوده‌اند. از سوی دیگر ۲۵ درصد ناشر و ۷۵ درصد توزیع‌کننده محصولات این صنعت هستند. طبق بررسی‌های صورت گرفته، ۱ مورد تغییر در حوزه کسب‌وکار و ۲ مورد تغییر در جایگاه شغلی داشته‌اند و از کارمندی به مدیریت ارتقا یافته‌اند. در تحلیل داده‌ها از الگوی براون و کلارک (Braun & Clark, 2021)، استفاده شده است. به‌زعم آن‌ها مضمون بیانگر اطلاعات مهمی درباره داده‌ها و پرسش‌های پژوهش است و تا حدی معنی و مفهوم الگوی موجود در مجموعه‌ای از داده‌ها را نشان می‌دهد. تحلیل مضمون را می‌توان در اکثر روش‌های کیفی به کار گرفت. تحلیل مضمون یک راهبرد تقییل و تحلیل داده-هاست که توسط آن داده‌های کیفی تقسیم‌بندی، طبقه‌بندی، تلخیص و بازسازی می‌گردند. تحلیل مضمون اصولاً یک راهبرد توصیفی است که یافتن الگوها و مفاهیم مهم را از درون مجموعه داده‌های کیفی تسهیل می‌نماید.

بعد از اتمام فاز کیفی و شناسایی عوامل مؤثر در شکست کارآفرینان سریالی هیبریدی، در ادامه به اولویت‌بندی آن‌ها پرداخته شده است. برای این منظور پرسشنامه‌ای طراحی و در اختیار ۱۵ نفر از خبرگان صنعت نشر که حداقل تجربه یک شکست داشتند، قرار گرفت. جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه‌های توزیع شده میان خبرگان، از روش BWM استفاده شده است (Rezaei, 2016). روش بهترین-بدترین به عنوان یکی از روش‌های تصمیم‌گیری چندمتغیره است. تصمیم‌گیری چند شاخصه به تصمیمات خاصی اطلاق می‌شود که در آن مجموعه جواب‌های قابل قبول و قابل شمارش وجود داشته و هدف، رتبه‌بندی تعداد محدودی از گزینه‌ها بر مبنای خصوصیات هر معیار است. در این روش، بهترین و بدترین شاخص توسط تصمیم‌گیرنده مشخص می‌شود و مقایسه زوجی بین هر یک از این دو شاخص (بهترین و بدترین) و دیگر شاخص‌ها صورت می‌گیرد و در پایان، بر اساس محاسبه میانگین هندسی و نرخ سازگاری مقایسات انجام شده، اولویت معیارهای پژوهش مشخص می‌گردد. این تحلیل‌ها نیازمند برنامه‌نویسی خطی بوده که برای این منظور از نرم‌افزار BWM Solver مبتنی بر اکسل که توسط مبدع این روش توسعه داده شده و از طریق وبسایت شخصی ایشان قابل دسترسی است، استفاده شده است. فرایند کلی پژوهش در شکل ۲، ارائه شده است:



شکل ۲. فرایند پژوهش

به منظور بررسی پایایی و اعتباربخشی به پژوهش از رویکرد نرخ توافق بین دو کدگذار استفاده شده است. برای محاسبه‌ی پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار، محقق از یک همکار پژوهشی دیگر استفاده می‌کند. آموزش‌ها

تکنیک‌های لازم و استاندارد شده برای کدگذاری مصاحبه‌ها به همکار پژوهشی انتقال داده می‌شود، سپس محقق همراه این همکار پژوهشی چند مصاحبه را به صورت تصادفی انتخاب و کدگذاری می‌کنند. در این مرحله پژوهشگر و یکی از دانشجویان کارشناسی ارشد که از روش تحلیل تم برای پایان‌نامه خود استفاده کرده بود، به صورت جداگانه به کدگذاری سه مصاحبه پرداختند و نرخ سازگاری ۶۹ درصد حاصل شد و بدین‌وسیله، پایایی بین کدگذاران در این پژوهش تأیید گردید.

یافته‌ها

پس از کدگذاری مصاحبه‌ها تعداد ۱۳۷ کد اولیه به دست آمد که با حذف کدهای تکراری ۱۳۳ کد اولیه نهایی حاصل شد. لازم به توضیح است که در این پژوهش، بعد از انجام مصاحبه دوازدهم، داده جدیدی حاصل نشد و اشباع نظری صورت پذیرفت، با این حال مصاحبه‌ها تا انجام ۱۵ مصاحبه ادامه پیدا کرد.

جدول ۲. برشی از کدگذاری اولیه

کد اولیه	گزاره کلامی
فشارهای ناشی از اپیدمی	به دلیل کرونا با بدهی زیادی روبرو شدیم
اولویت نبودن مسائل اخلاقی توسط رقبا	رقبا پایبند به مسائل اخلاقی نبودند
مشکلات مالی و نبود سرمایه	برای پاس کردن چک، بساط فروش راه انداختم
فشارهای ناشی از اپیدمی	شکست سنگین با بدهی زیاد به دلیل کرونا
رویدادهای زندگی	به علت سربازی از شهرمان هجرت کردم و کارهایم کم‌رنگ شد

به منظور مترابند سازی کدهای اولیه، این موارد در قالب دلایل شکست به عنوان کدهای ثانویه دسته‌بندی شدند که در جدول ۳ و جدول ۴، ارائه شده است.

جدول ۳. عوامل بیرونی مؤثر بر شکست در مرحله ایجاد

نمونه کدهای اولیه	فراوانی	دلایل شکست	فراوانی	نمونه کدهای اولیه	فراوانی	دلایل شکست
عدم ارائه کتاب خوب به بازار	۷	ضعف در بازار شناسایی	۲	نبود ارتباط اجتماعی قوی	۲	ضعف در روابط عمومی
ضعیف بودن محتوای کتاب	۶	فضای اقتصادی شکننده	۳	توقف به دلیل اپیدمی بیماری کرونا	۳	پیشامدهای ناخواسته
ضعف محتوای تولیدی	۱۰	سیاست‌گذاری نادرست	۱۶	احتمال ترک شغل به علت حادثه	۱۶	تداوم مشکلات مالی
شرایط اقتصادی نامناسب کشور	۲	مشکلات فناورانه	۷	کاهش سرمایه به دلیل عدم هماهنگی با تورم	۷	عدم تناسب درآمد با هزینه
تأثیر قیمت‌گذاری دلار بر قیمت کتاب	۴	رقابت ناسالم	۴	کاهش ارزش سرمایه کتاب‌فروش	۴	عدم حمایت جامعه
وابستگی صرف به خریدهای دولتی	۲	رقابت ناسالم	۴	ارزش پایین کتاب در جامعه	۴	عدم حمایت جامعه
سو مدیریت دولت	۲	رقابت ناسالم	۴	ارزش پایین کتاب در سبد مصرفی خانوار	۴	عدم حمایت جامعه
سیاست‌های اشتباه دولتی	۲	رقابت ناسالم	۴	عدم تناسب درآمد با هزینه‌ها	۴	عدم حمایت جامعه
نبود تکنولوژی مناسب در ایران و خام فروشی	۲	رقابت ناسالم	۴	عدم تناسب درآمد با هزینه‌ها	۴	عدم حمایت جامعه
نبود تکنولوژی مناسب و بالا رفتن هزینه‌ها	۲	رقابت ناسالم	۴	عدم تناسب درآمد با هزینه‌ها	۴	عدم حمایت جامعه
رقابت ناسالم رقبا	۲	رقابت ناسالم	۴	عدم تناسب درآمد با هزینه‌ها	۴	عدم حمایت جامعه
رعایت نکردن قوانین توسط رقبا	۲	رقابت ناسالم	۴	عدم تناسب درآمد با هزینه‌ها	۴	عدم حمایت جامعه
اولویت نبودن مسائل اخلاقی توسط رقبا	۲	رقابت ناسالم	۴	عدم تناسب درآمد با هزینه‌ها	۴	عدم حمایت جامعه

جدول ۴. عوامل درونی مؤثر بر شکست در مرحله ایجاد

نمونه کدهای اولیه	فراوانی	دلایل شکست	نمونه کدهای اولیه	فراوانی	دلایل شکست
عدم تعامل کارفرما و کارمند کمبود نیروی کار متخصص کمبود نیروی کار	۶	کمبود نیروی کار متخصص	نگاه اعتقادی به صنعت نشر	۱	مسائل هویتی
نداشتن چشم‌انداز و اهداف بلندمدت	۱	فقدان چشم‌انداز	ترس از دانایی و آموزش نداشتن تجربه کافی و مناسب	۱	ترس از شکست
تأثیر شکست همکار بر روی همکار دیگر	۱	شکست همکاران	دانش و مهارت کم نسبت به شغل پایین بودن تجربه و دانش	۱۲	فقدان تجربه و دانش
مشکلات حقوقی با سرمایه‌گذاران عمل نکردن شرکا به تعهداتشان	۳	مشکلات با شرکا	شناسایی فرصت‌های جدید استفاده از فضای مجازی برای فروش	۳	ناتوانی در شناسایی فرصت‌های جدید
کم بودن تحمل و تاب‌آوری فرد پایین بودن استقامت	۵	پایین بودن تاب‌آوری	عدم شناخت کافی بازار آشنا نبودن با هزینه‌های کسب‌وکار عدم شناخت کافی محصول	۳۳	عدم تسلط به منطق کسب‌وکارهای نوپا
توقف کسب‌وکار به دلیل دوری راه تعطیلی به علت مهاجرت	۲	تغییر در مسیر زندگی	عدم ابتکار عمل نوآوری در محصول نوآوری در تبلیغات	۴	عدم خلاقیت

در ادامه به منظور فهم عوامل کلیدی مؤثر بر شکست کارآفرینان سریالی هیبریدی صنعت نشر از روش بهترین-بدترین استفاده شد که گام‌های اجرایی آن به شرح ذیل توضیح داده می‌شود.

گام ۱. تعیین مجموعه‌ای از معیارهای تصمیم: در این بخش مجموعه‌ای از معیارها که در تصمیم‌گیری مورد توجه قرار می‌گیرند، تعیین و به هر کدام از این معیارها نمادی نسبت داده می‌شود. در این پژوهش عوامل مؤثر در شکست در قالب ۲۲ معیار تعیین شد (جدول ۵).

جدول ۵. معیارهای تصمیم مؤثر در شکست کسب‌وکار

نماد	معیار	نماد	معیار	نماد	معیار
C1	عدم تسلط به منطق کسب‌وکارهای نوپا	C9	فقدان تجربه و دانش	C17	تغییر در مسیر زندگی
C2	تداوم مشکلات مالی	C10	پایین بودن تاب‌آوری	C18	پیشامدهای ناخواسته
C3	عدم حمایت جامعه	C11	شکست همکاران	C19	ضعف در روابط عمومی
C4	سیاست‌گذاری نادرست	C12	ترس از شکست	C20	مسائل هویتی
C5	کمبود نیروی کار متخصص	C13	عدم خلاقیت	C21	مشکلات با شرکا
C6	ضعف در بازار شناسی	C14	فضای اقتصادی شکننده	C22	مشکلات فناورانه
C7	عدم تناسب درآمد با هزینه	C15	فقدان چشم‌انداز		
C8	رقابت ناسالم	C16	ناتوانی در شناسایی فرصت‌های جدید		

گام ۲. تعیین بهترین (مهم‌ترین/مطلوب‌ترین) و بدترین (کم‌اهمیت‌ترین/حداقل مطلوبیت) معیار: در این گام تصمیم‌گیرنده مهم‌ترین و کم‌اهمیت‌ترین معیار را مشخص می‌نماید. در این مرحله هیچ‌گونه مقایسه‌ای صورت نمی‌گیرد. برای مثال مهم‌ترین معیار شناسایی شده توسط خبره اول کمبود نیروی کار متخصص و کم‌اهمیت‌ترین معیار پیشامدهای ناخواسته بود.

گام ۳. تعیین میزان ترجیح بهترین معیار نسبت به سایر معیارها با استفاده از اعداد ۱ تا ۹. نتایج حاصل از مقایسه به‌دست‌آمده از خبره یک، در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶. میزان ترجیح بهترین معیار نسبت به سایر معیارهای در مورد عوامل مؤثر در شکست از نظر خبره اول

معیار	امتیاز	معیار	امتیاز	معیار	امتیاز	معیار	امتیاز
C1	۴	C7	۳	C13	۷	C19	۳
C2	۲	C8	۶	C14	۷	C20	۳
C3	۵	C9	۶	C15	۴	C21	۵
C4	۵	C10	۸	C16	۵	C22	۸
C5	۱	C11	۷	C17	۴		
C6	۳	C12	۶	C18	۴		

گام ۴. میزان ترجیح سایر معیارها نسبت به کم‌اهمیت‌ترین معیار با استفاده از اعداد ۱ الی ۹.

جدول ۷. میزان ترجیح سایر معیارها نسبت به بدترین معیار در مورد عوامل مؤثر در شکست از نظر خبره اول

معیار	امتیاز	معیار	امتیاز	معیار	امتیاز	معیار	امتیاز
C1	۷	C7	۶	C13	۵	C19	۴
C2	۸	C8	۴	C14	۵	C20	۳
C3	۶	C9	۳	C15	۷	C21	۴
C4	۷	C10	۵	C16	۷	C22	۵
C5	۸	C11	۶	C17	۴		
C6	۷	C12	۶	C18	۱		

گام ۵. در این مرحله با استفاده از توضیحات و فرمول‌های ارائه‌شده، وزن‌های بهینه هر یک از معیارها و مقدار ξ^* برای داده‌های به‌دست‌آمده برای خبره اول محاسبه گردید.

جدول ۸. تعیین وزن هر یک از معیارهای عوامل مؤثر در شکست کارآفرینانه برای خبره اول

معیار	امتیاز	معیار	امتیاز	معیار	امتیاز	معیار	امتیاز
C1	۰/۰۴۷۶	C7	۰/۰۶۳۴	C13	۰/۰۲۲۷	C19	۰/۰۶۳۴
C2	۰/۰۹۵۲	C8	۰/۰۳۱۷	C14	۰/۰۲۲۷	C20	۰/۰۶۳۴
C3	۰/۰۳۸۰	C9	۰/۰۳۱۷	C15	۰/۰۴۷۶	C21	۰/۰۳۸۰
C4	۰/۰۳۸۰	C10	۰/۰۲۳۸	C16	۰/۰۳۸۰	C22	۰/۰۲۳۸
C5	۰/۱۱۹۰	C11	۰/۰۲۷۲	C17	۰/۰۴۷۶		
C6	۰/۰۶۳۴	C12	۰/۰۳۱۷	C18	۰/۰۱۱۹		

برای خبره اول، مقدار ξ^* برابر با ۰/۰۷۱۴ می‌باشد. همچنین نرخ سازگاری (CR) با استفاده از اطلاعات جدول مربوط به شاخص سازگاری که پیش‌تر ارائه شد و مقدار ξ^* ، به این صورت محاسبه می‌گردد:

$$CR = \xi^* / CI = 0.0714 / 5.24 = 0.0136 \leq 0.1$$

بنابراین، می‌توان گفت مقایسات سازگار است.

روش محاسبه وزن معیارهای به‌دست‌آمده از نظرات خبره اول بیان شد. به همین ترتیب وزن هر یک از معیارها بر اساس نظر سایر خبرگان محاسبه می‌گردد. در نهایت در جدول ۹، اولویت‌بندی معیارهای مؤثر در شکست کارآفرینان سریالی هیبریدی بر اساس نظر خبرگان با روش بهترین بدترین ارائه‌شده است.

جدول ۹. اولویت‌بندی معیارها بر اساس وزن

معیار	نماد	وزن	معیار	نماد	وزن
عدم تسلط به منطق کسب‌وکارهای نوپا	C1	۰/۰۶۲۱	ترس از شکست	C12	۰/۰۲۶۴
تداوم مشکلات مالی	C2	۰/۰۶۷۱	عدم خلاقیت	C13	۰/۰۴۴۱
عدم حمایت جامعه	C3	۰/۰۴۳۱	فضای اقتصادی شکننده	C14	۰/۰۴۹۰
سیاست‌گذاری نادرست	C4	۰/۰۵۰۴	فقدان چشم‌انداز	C15	۰/۰۵۱۳
کمبود نیروی کار متخصص	C5	۰/۰۴۱۶	ناتوانی در شناسایی فرصت‌های جدید	C16	۰/۰۵۱۵
ضعف در بازار شناسی	C6	۰/۰۵۲۶	تغییر در مسیر زندگی	C17	۰/۰۲۷۱
عدم تناسب درآمد با هزینه	C7	۰/۰۵۸۸	پیشامدهای ناخواسته	C18	۰/۰۳۲۷
رقابت ناسالم	C8	۰/۰۴۹۰	ضعف در روابط عمومی	C19	۰/۰۴۰۹
فقدان تجربه و دانش	C9	۰/۰۵۲۷	مسائل هویتی	C20	۰/۰۴۸۶
پایین بودن تاب‌آوری	C10	۰/۰۴۴۰	مشکلات با شرکا	C21	۰/۰۴۳۴
شکست همکاران	C11	۰/۰۳۰۱	مشکلات فناورانه	C22	۰/۰۳۵۸

در ارتباط با نرخ سازگاری، تمام اعداد به‌دست آمده برای * ξ کمتر از ۰/۱ می‌باشد که نشان دهنده سازگاری و پایایی مقایسات انجام شده می‌باشد. بر اساس جدول ۸، در رابطه به عوامل مؤثر بر شکست کارآفرینان سریالی هیبریدی تداوم مشکلات مالی، عدم تسلط به منطق کسب‌وکارهای نوپا، عدم تناسب درآمد و هزینه در کنار فقدان تجربه و دانش از مهم‌ترین عوامل شکست شناسایی شدند.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف بررسی عوامل مؤثر در شکست کارآفرینان سریالی هیبریدی در صنعت نشر انجام پذیرفت. از طریق تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های انجام شده با ۱۵ نفر از کارآفرینان فعال در صنعت نشر، ابتدا ۱۳۵ کد استخراج شد که در قالب ۱۳۳ کد اولیه نهایی دسته‌بندی شدند و در نهایت به ۲۲ کد ثانویه در دو بعد اصلی دلایل شکست درونی و دلایل شکست بیرونی دسته‌بندی شدند. بر این اساس، عوامل مؤثر در شکست کارآفرینان سریالی هیبریدی صنعت نشر شامل تداوم مشکلات مالی، عدم حمایت جامعه، سیاست‌گذاری نادرست، کمبود نیروی کار متخصص، ضعف در بازار شناسی، عدم تناسب درآمد با هزینه، رقابت ناسالم، فقدان تجربه و دانش، پایین بودن تاب‌آوری، شکست همکاران، عدم خلاقیت، فضای اقتصادی شکننده، فقدان چشم‌انداز، ناتوانی در شناسایی فرصت‌های جدید، تغییر در مسیر زندگی، پیشامدهای ناخواسته، ضعف در روابط عمومی، مسائل هویتی، مشکلات با شرکا و مشکلات فناورانه، بود. همچنین نتایج اولویت‌بندی عوامل مؤثر در شکست کارآفرینان سریالی هیبریدی صنعت نشر نشان داد که تداوم مشکلات مالی، عدم تسلط به منطق کسب‌وکارهای نوپا، عدم تناسب درآمد و هزینه در کنار فقدان تجربه و دانش از مهم‌ترین عوامل شکست این دسته از کارآفرینان هستند. طبق این نتایج، مسائل و مشکلات مالی همانند سایر کسب‌وکارها، همچنان اصلی‌ترین عامل مؤثر در شکست کسب‌وکارهای صنعت نشر است که با یافته‌های آتسان (Atsan, 2016)، کریمی و همکاران (Karimi et al., 2021)، لیو و همکاران (Liu et al., 2019)، محمدیان و همکاران (Mohammadian et al., 2024)، سینگ و همکاران (Singh et al., 2007)، قیداری و همکاران (Qeidari et al., 2020) و کاستا و همکاران (Costa et al., 2023) نقطه اشتراک داشته و همسو است.

همان‌طور که مشخص گردید، بررسی دلایل شکست کارآفرینی در درک پویایی‌های مربوط به راه‌اندازی کسب‌وکار جدید و تقویت تاب‌آوری در زیست‌بوم کارآفرینی نقشی اساسی دارد. هدف این پژوهش نیز بر کردن این شکاف و کمک به درک پیامدهای شکست، به‌طور خاص برای کارآفرینان در مقیاس استارت‌آپی بود که تجارب آن‌ها اغلب هم در گفتمان دانشگاهی و هم در کاربرد عملی نادیده گرفته شده بود. نتایج مطالعه حاضر، از طریق تجزیه و تحلیل دقیق علل شکست و طبقه‌بندی موضوعی

آن‌ها، بینش‌های مهمی را در مورد ماهیت چندوجهی شکست‌های کارآفرینی آشکار می‌کند. یافته‌ها همچنین بر اهمیت تجربیات شکست، به‌ویژه در مرحله راه‌اندازی، تأکید می‌کنند، جایی که کارآفرینان با چالش‌های بزرگی در مسیریابی در عرصه نامشخص ایجاد کسب‌وکار مواجه هستند. توجه به این عوامل و چاره‌اندیشی پیش‌نگرانه به آن‌ها، کارآفرینان را در برابر خطرات ذاتی شکست تاب‌آور کرده و احتمال موفقیت آن‌ها را افزایش می‌دهد.

بر اساس یافته‌های پژوهش، چهار عامل اصلی و اختصاصی که به شکست کارآفرینان هیبریدی در صنعت نشر منجر شده‌اند، شامل موارد زیر است:

۱. تداوم مشکلات مالی: عدم دسترسی به منابع مالی کافی، فشارهای نقدینگی و هزینه‌های بالای عملیاتی باعث شده است که بسیاری از کارآفرینان در این صنعت نتوانند پروژه‌های خود را ادامه دهند. هزینه‌های بالا در کنار عدم دسترسی به منابع حمایتی دولتی یا سرمایه‌گذاری‌های خصوصی، فشار اقتصادی شدیدی بر این کارآفرینان تحمیل کرده است. این یافته با تحقیقات بیکر و نلسون (Baker & Nelson, 2005) و چن (Chen, 2016) و فروکی و همکاران (Ferrucci et al., 2021)، همسو است که نقش محدودیت‌های مالی را در شکست کسب‌وکارهای نوپا مورد بررسی قرار داده‌اند. شایان ذکر است که شیری و بادپا (Shiri & Badpa, 2024) نقش هوش مالی را در شکل‌گیری قصد کارآفرینانه بررسی کرده‌اند و نتایج مؤید این موضوع است که کارآفرینان با تقویت سواد مالی می‌توانند نقش فعالانه‌ای در کاهش مشکلات مالی داشته باشند.

۲. عدم تسلط به منطق کسب‌وکارهای نوپا: بسیاری از کارآفرینان صنعت نشر فاقد دانش کافی در مورد مدل‌های کسب‌وکار نوین هستند. این موضوع باعث شده است که تصمیمات راهبردی ضعیفی اتخاذ کرده و در مواجهه با تغییرات بازار، توانایی تطبیق مناسبی نداشته باشند. پژوهش‌های فیرون و استفنز (Fearon & Stephens, 2021) و ساناسی (Sanasi, 2023) نیز نشان داده‌اند که عدم درک صحیح از مدل‌های کسب‌وکار نوآورانه یکی از عوامل کلیدی در شکست کسب‌وکارهای نوپا است. همچنین سلیمانی و همکاران (Soleimani et al., 2024)، بهسازی مدل و ارزش پیشنهادی کسب‌وکار را جزو پیشران‌های موفقیت کسب‌وکارهای نوپا می‌دانند.

۳. عدم تناسب درآمد و هزینه: عدم توازن میان درآمدهای کسب شده و هزینه‌های جاری، به‌ویژه در مراحل اولیه کسب‌وکار، باعث شده است که کارآفرینان هیبریدی قادر به ادامه فعالیت خود نباشند. افزایش هزینه‌های تولید محتوا، بازاریابی و توزیع در مقابل درآمدهای نامنظم و محدود از طریق فروش یا تبلیغات، یک چالش جدی برای این کارآفرینان محسوب می‌شود. مطالعات اگی (Egiyi, 2023)، نشان داده‌اند که کسب‌وکارهایی که در مراحل اولیه به تعادل درآمد و هزینه دست نمی‌یابند، احتمال شکست بسیار بالاتری دارند. در این راستا سلیمانی و همکاران (Soleimani et al., 2024)، بیان داشته‌اند که توانایی ایجاد قابلیت‌های مالی متناسب و کاهنده هزینه می‌تواند جزو عوامل مؤثر بر گذار کسب‌وکارها از نوپایی به مقیاس‌پذیری نیز باشد.

۴. فقدان تجربه و دانش: عدم برخورداری از تجربه کافی در مدیریت کسب‌وکار، بازاریابی دیجیتال، مدیریت مالی و برنامه‌ریزی استراتژیک، باعث شده است که کارآفرینان هیبریدی در مسیر توسعه و رشد با مشکلات جدی مواجه شوند. نداشتن راهنما و مربیان مناسب نیز مزید بر علت بوده است. تحقیقات سزار (Cassar, 2014)، نیز نشان داده است که کارآفرینانی که فاقد تجربه صنعتی مرتبط هستند، احتمال بیشتری برای شکست دارند. در این راستا یافته‌های احمدی و کریمی‌زاد (Ahmadi & Karimizad, 2023) نشان می‌دهد که عدم تجربه راه‌اندازی کسب‌وکار و فقدان دانش کسب‌وکار، از چالش‌های مهم کسب‌وکارهای کوچک است.

این رویکرد کل‌نگر نه تنها دانش نظری را ارتقا می‌دهد، بلکه پیامدهای عملی را برای سیاست‌گذاران، مربیان و دست‌اندرکارانی که به دنبال تقویت زیست‌بوم کارآفرینی هستند، در پی دارد و در نهایت به پرورش کارآفرینان تاب‌آور و آینده‌نگر که آماده تبدیل چالش‌ها به فرصت‌ها هستند، کمک می‌کند. از منظر علمی، این مطالعه به غنای ادبیات شکست کارآفرینانه

کمک کرده و مدلی از عوامل شکست کارآفرینان هیبریدی ارائه می‌دهد که می‌تواند در تحقیقات آینده مورد استفاده قرار گیرد. از منظر عملیاتی، نتایج این پژوهش می‌تواند مبنای سیاست‌گذاری‌های حمایتی، تدوین برنامه‌های آموزشی برای کارآفرینان و توسعه ابزارهای کاهش ریسک شکست باشد. در همین راستا به سیاست‌گذاران اکوسیستم کارآفرینی پیشنهاد می‌شود تا برای حمایت‌های مالی و تخصیص تسهیلات ویژه به کارآفرینان هیبریدی فعال در صنعت نشر برنامه‌های خاصی را تدارک ببینند، بسترهای آموزشی مناسبی برای افزایش دانش کسب‌وکارهای نوپا و نیز به اشتراک‌گذاری تجربیات توسط این کارآفرینان فراهم شود، موانع بوروکراتیک برای این کارآفرینان کاهش داده شده و فرآیندهای قانونی تسهیل شود. همچنین ایجاد شبکه‌های حمایتی برای کارآفرینان شکست‌خورده جهت بازگشت مجدد به اکوسیستم نیز می‌تواند برای این قشر اقدامی ارزش‌آفرین باشد. همچنین کارآفرینان هیبریدی صنعت نشر نیز باید در کسب آموزش‌های تخصصی در حوزه‌های مدیریت مالی، بازاریابی و مدل‌های کسب‌وکار نوآورانه جدیت بیشتری داشته باشند. برای ایجاد شبکه‌های ارتباطی قوی با سایر کارآفرینان و بهره‌گیری از مشاوره‌های منتورهای باتجربه تلاش کنند.

با توجه به این حقیقت که این پژوهش جزو اولین اقدامات در راستای شناخت بهتر عوامل مؤثر بر شکست کارآفرینان سریالی هیبریدی در صنعت نشر بود پژوهشگران علاقه‌مند می‌توانند به بررسی سیاست‌های حمایتی مؤثر برای کاهش نرخ شکست، تحلیل نقش فناوری‌های دیجیتال در کاهش ریسک شکست کارآفرینی و نیز انجام مطالعات تطبیقی میان صنایع مختلف برای شناسایی الگوهای موفقیت و شکست به غنای بیشتر این گفتمان کمک کنند.

References

- Ahmadi, F., & Karimizad, S. S. (2023). Providing a Model for Accelerating the Collaboration Ecosystem of Small and Large Businesses. *Journal of Entrepreneurship Research*, 1(2), 17-28. doi: 10.22034/jer.2022.563161.1010. [In persian]
- Anderson, E., Kelly, F., & Steinberg, R. (2006). A contract and balancing mechanism for sharing capacity in a communication network. *Management Science*, 52(1), 39-53. doi: 10.1287/mnsc.1050.0455.
- Anwar, M., Clauss, T., & Issah, W. B. (2022). Entrepreneurial orientation and new venture performance in emerging markets: The mediating role of opportunity recognition. *Review of Managerial Science*, 16(3), 769-796. doi: 10.1007/s11846-021-00457-w.
- Artinger, S., & Powell, T. C. (2016). Entrepreneurial failure: Statistical and psychological explanations. *Strategic Management Journal*, 37(6), 1047-1064. doi: 10.1002/smj.2378.
- Atsan, N. (2016). Failure Experiences of Entrepreneurs: Causes and Learning Outcomes. *12th International Strategic Management Conference, Turkey*. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.11.054.
- Audretsch, D. B., & Thurik, A. R. (2001). What's new about the new economy? Sources of growth in the managed and entrepreneurial economies. *Industrial and Corporate Change*, 10(1), 267-315. doi: 10.1093/icc/10.1.267.
- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329-366. doi:10.2189/asqu.2005.50.3.329.
- Bosso, N., Adeleye, I., Donbesuur, F. & Gyensare, M. (2018). Do entrepreneurs always benefit from business failure experience?, *Journal of Business Research*, 98, 370-379. doi: 10.1016/j.jbusres.2018.01.063.
- Braun, V., & Clarke V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE Publications. ISBN 978-14739-5323-9.
- Canoy, M., Van Ours, J. C., & Van der Ploeg, F. (2006). *The economics of books. Handbook of the economics of art and culture*. North-Holland, Amsterdam (Revised draft).
- Cassar, G. (2014). Industry and startup experience on entrepreneur forecast performance in new firms. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 137-151. doi: 10.1016/j.jbusvent.2013.02.003.
- Chen, J. (2016). Financial constraints and business failure of SMEs: An empirical analysis. *MBE conference*. China.
- Costa, P. L., Ferreira, J. J. & Torres de Oliveira, R. (2023). From entrepreneurial failure to re-entry, *Journal of Business Research*, Elsevier, vol. 158(C). doi: 10.1016/j.jbusres.2023.113699.

- Dabić, M., Vlačić, B., Kiessling, T., Caputo, A., & Pellegrini, M. (2021). Serial entrepreneurs: A review of literature and guidance for future research. *Journal of Small Business Management*, 61(3), 1107–1142. doi: 10.1080/00472778.2021.1969657.
- DeTienne, D., & Cardon, M. (2012). Impact of founder experience on exit intentions. *Small Business Economics*, 38(4), 351–374. <https://doi.org/10.1007/s11187-010-9284-5>.
- Edmondson, A. C. (2011). Strategies for learning from failure. *Harvard Business Review*, 89(4), 48–55.
- Egiyi, M. A. (2023). Financial management in startups: Analysing unique accounting challenges and strategies. *Contemporary Journal of Management*, 5(4), 64–80. doi: 10.5281/zenodo.1044063.
- Fearon, D., & Stephens, S. (2021). The application of business models by entrepreneurial start-ups. *SSRN*. <https://ssrn.com/abstract=4075086>.
- Ferrucci, E., Guida, R., & Meliciani, V. (2021). Financial constraints and the growth and survival of innovative start-ups: An analysis of Italian firms. *European Financial Management*, 27(2), 364–386. doi:10.1111/eufm.12362.
- Folta, T. B., Delmar, F., & Wennberg, K. (2010). Hybrid entrepreneurship. *Management Science*, 56(2), 253–269. doi: 10.1287/mnsc.1090.1094.
- Freeman, D. (2012). Development and the rural entrepreneur: Pentecostals, NGOs and the market in the Gamo Highlands. *Ethiopia*. 159–180. doi: 10.1057/97811370172537.
- Grigoriev, V. & Adjoubey, S. (2009). Survey of Book Publishing in Russia. *Publishing Research Quarterly*. 25: 36. <https://doi.org/10.1007/s12109-009-9100-8>.
- Guo, F., Restubog, S. L. D., Cui, L., Zou, B., & Choi, Y. (2019). What determines the entrepreneurial success of academics? Navigating multiple social identities in the hybrid career of academic entrepreneurs. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 241–254. doi:10.1016/j.jvb.2019.03.003.
- Harvie, C. (2010). SMEs and regional production networks. Integrating Small and Medium Enterprises (SMEs) into the more integrate East Asia. *ERIA Research Project Report*, Jakarta: ERIA, p.18–46.
- Hasani, M., & Mahdizadeh, H. (2020). A comparison study on entrepreneurial competencies of hybrid entrepreneurs, wageworkers, and other entrepreneurs. *Journal of Entrepreneurship Development*, 12(4), 541–560. doi:10.22059/jed.2020.289506.653127. [In persian]
- Horobets, O. O. (2018). Statistical Analysis of Book Publishing in Ukraine and in the World. *Statistics of Ukraine*, 81 (2), 22–29. DOI:10.31767/su.2(81)2018.02.03.
- 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. doi: 10.22059/jed.2021.317684.653588. [In persian]
- Khodadosti, M., mohamdifar, Y., & naderi, N. (2024). Conceptualization of hybrid entrepreneurs' success model in Iran. *Journal of Entrepreneurship Development*, 16 (5), 347–367. doi: 10.22059/jed.2024.356514.654159. [In persian]
- Lattacher, W. & Wdowiak, M. A. (2020). Entrepreneurial learning from failure. A systematic review. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26 (5), 1093–1131. doi:10.1108/IJEBR-02-2019-0085.
- Liu, Y., Li, Y., Hao, X., & Zhang, Y. (2019). Narcissism and learning from entrepreneurial failure. *Journal of Business Venturing*, 34(3), 496–512. doi:10.1016/j.jbusvent.2019.01.003.
- Luc, S., Chirita, G. M., Delvaux, E., & Kepnou, A. K. (2018). Hybrid entrepreneurship: Employees climbing the entrepreneurial ladder. *International Review of Entrepreneurship*, 16(1), 89–114.
- Lussier, R. N. (1995). A nonfinancial business success versus failure prediction model for young firms. *Journal of Small Business Management*, 33(1), 8–19.
- Majoor-Kozlinska, I., Hytti, U., & Stenholm, P. (2024). Academics and entrepreneurs: Enablers of hybrid identity centrality among university researchers. *Journal of Small Business Management*, 62(6), 3191–3225. doi:10.1080/00472778.2024.2366959.
- Malek Mohammadi, M., Khodadad Hosseini, S. H., & Heidarzadeh, K. (2023). An integrated model of startup failure factors and entrepreneurial strategies to avoid failure. *Journal of Entrepreneurship Development*, 16(2), 115–128. doi: 10.22059/jed.2023.354488.654132. [In persian]
- Maleki, M., Fatemi, M., Rezaei-Moghaddam, K., Hayati, D., & Nassiri, S. M. (2024). An exploration of the components of hybrid entrepreneurship acceptance among public sector employees: A case study of Fars Province. *Education and Management of Entrepreneurship*, 2(4), 124–95. doi:10.22126/eme.2024.10054.1078. [In persian]

- Mantere, S., Aula, P., Schildt, H., & Vaara, E. (2013). Narrative attributions of entrepreneurial failure. *Journal of Business Venturing*, 28(4), 459–473. doi: 10.1016/j.jbusvent.
- Matlabi, D. (2019). The problems of Iran's Book Publishing Industries: Literature review. *Journal of Culture-Communication Studies*, 20(48), 205-234. doi: 10.22083/jccs.2019.173432.2741.
- Mohammadian, B., Jalilvand, M. R., & Rahimi, M. A. (2024). Cognitive Factors Affecting Serial Entrepreneurs Learning from Failure. *Journal of Entrepreneurship Development*, 17(1), 120-142. doi: 10.22059/jed.2023.357201.654168. [In persian]
- Mohammadian, B., Tahmasebi, M., & Karimi, A. (2024). Learning from Failure: Insights from the Start-ups' Graveyard, 9th Edition of the International Conference on European Integration - Realities and Perspectives. *Global Challenges and Opportunities in the Multiple Crises*, Romania.
- Mohseni kiasari, M., nikrouy, Z., & Mashayekh, J. (2024). A Meta-Synthesis on Determinants of Re-entrepreneurship by Failed Entrepreneurs. *Journal of Entrepreneurship Development*, 16(5), 96-115. doi: 10.22059/jed.2024.351388.654097. [In persian]
- Nobel, C. (2011). *Why companies fail—and how their founders can bounce back*. Harvard Business School.
- Nordström, C. (2015). *The Passionate Combining Entrepreneurs*. Mid Sweden University.
- Peng, M. W., Yamakawa, Y., & Lee, S. (2010). Bankruptcy Laws and Entrepreneur– Friendliness. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(3), 517-530. doi: 10.1111/j.1540-6520.2009.00350.x
- Qeidari, H. S., Salehi, M., Shayan, H., Seyed Reza, H. K., & Sadeghloo, T. (2020). Analysis of the factors affecting probable failure of local entrepreneurs: Forecasting approach of greenhouses in rural areas of jiroft, iran. *International Journal of Law and Management*, 62(1), 93-115. doi: 10.1108/IJLMA-03-2018-0044.
- Riar, F. J., Bican, P. M. & Fischer, J. (2021). It wasn't me: entrepreneurial failure attribution and learning from failure. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 13(2), 113-136. doi: 10.1504/IJEV.2021.114385.
- Rezaei, J. (2016). Best-worst multi-criteria decision-making method: Some properties and a linear model, *Omega*, Elsevier, vol. 64(C), 126-130. doi: 10.1016/j.omega.2015.12.001.
- Sanasi, S. (2023). Entrepreneurial experimentation in business model dynamics: Current understanding and future opportunities. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19, 805-836. doi: 10.1007/s11365-023-00836-7.
- Shariat Nejad, A., & Asgari Zahabi, S. (2022). The survey of the impact of hybrid entrepreneurship on career success: Explain the mediating role of diverse career path orientation. *Industrial Management Studies*, 20(65), 185-216. doi: 10.22054/jims.2022.65543.2747. [In persian]
- Shepherd, D. A., & Patzelt, H. (2018). *Entrepreneurial cognition: Exploring the mindset of entrepreneurs*. Springer Nature.
- Shiri, N., & Badpa, B. (2024). Predicting the Entrepreneurial Intention based on the Financial Intelligence Dimensions: A Study among Accounting Students. *Journal of Entrepreneurship Research*, 3(2), 51-64. doi: 10.22034/jer.2024.2031156.1128. [In persian]
- Singh, S., Corner, P., & Pavlovich, K. (2007). Coping with Entrepreneurial Failure. *Journal of Management and Organization*, 13, 331-344. doi:10.5172/jmo.2007.13.4.331.
- Soleimani, M., Rezaee, B., Naderi, N., & Mohamadifar, Y. (2024). Exploring the Factors Affecting the Transition of Business from Start-up to Scale-up. *Journal of Entrepreneurship Research*, doi: 10.22034/jer.2024.715483. [In persian]
- Thorgren, S., Sirén, C., Nordström, C., & Wincent, J. (2016). Hybrid entrepreneurs' second-step choice: The nonlinear relationship between age and intention to enter full-time entrepreneurship. *Journal of Business Venturing Insights*, 5, 14–18.
- Unctad. (2014). United Nations Conference on Trade and Development World Investment Report 2014: Investing in the SDGs: An Action Plan.
- Valenzuela, J. F., A., Wakkee, I., Martens, J., & Grijsbach, P. (2023). Lessons from entrepreneurial failure through vicarious learning. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 35 (5), 762-786. doi: 10.1080/08276331.2020.1831839.
- Vargas Zeledon, A. A. (2022). Hybrid and inclusive entrepreneurship as the determinants of self-employment: The mediating role of entrepreneurial atmosphere. *Diponegoro International Journal of Business*, 5(2), 90-108. doi: 10.14710/dijb.5.2.2022.90-108.
- Wagner, E. T. (2013). Five reasons 8 out of 10 businesses fail. *Forbes*.
- Wickham, P. A. (2006). *Strategic entrepreneurship* (5th). Hoboken, NJ.
- Yamakawa, Y., Peng, M. W., & Deeds, D. L. (2010). Revitalizing and learning from failure for future entrepreneurial growth. *Frontiers of entrepreneurship research*. 30(6), 1– 11.

