

# Journal of Strategic Management Studies

Homepage: <https://www.smsjournal.ir/?lang=en>

Original Research Article



10.22034/smsj.2024.466569.2047



## Small digital business survival strategy in uncertainty conditions

**Mohammad Neisani Habibabadi**, MA student, Department of Management and Accounting, University of Hormozgan, Bandar Abbas, Iran

**Vahid Makizadeh\***, Associate Professor, Department of Management and Accounting, University of Hormozgan, Bandar Abbas, Iran

**Hassan Biabani**, Assistant Professor, Department of Management and Accounting, University of Hormozgan, Bandar Abbas, Iran

### ARTICLE INFO

#### Article History

Received: 6 July 2024

Revised: 21 September 2024

Accepted: 28 December 2024

#### Keywords

Survival strategy,  
Digital small business,  
Uncertainty condition,  
Success strategies,  
Defeating strategies

Corresponding Author Email:  
[v.makizadeh@hormozgan.ac.ir](mailto:v.makizadeh@hormozgan.ac.ir)

### ABSTRACT

Rece The landscape of small digital enterprises is fraught with difficulties, leading to a significant number of these ventures failing within their initial years. Despite this, a subset of these businesses has successfully navigated through these obstacles by implementing effective strategies. The focal point of this research is to pinpoint the specific adversities that small digital enterprises encounter within the volatile Iranian market, as well as the tactics they have utilized to mitigate these issues and maintain their business activities. The study's empirical data was amassed from semi-structured dialogues with eight managerial-level individuals and proprietors of small digital enterprises located in the Tehran and Isfahan regions, spanning the years 2022 to 2023. The method of qualitative content analysis was employed to scrutinize the data. Addressing the primary inquiry, the study unearthed three predominant external challenges to business continuity: those pertaining to the political-legal sphere, the realm of scientific-technical advancements, and the broader economic-environmental context. In relation to the secondary inquiry, the investigation revealed that small digital enterprises have devised and implemented a quartet of strategic responses to bolster their chances of enduring these challenges. These strategies are customized to address the specific nature of each challenge and encompass strategic and marketing initiatives, financial management, human resource development, and enhancements in operational processes. The strategic adoption of these measures serves to fortify the internal competencies of these businesses, which in turn fosters their ability to thrive in the long term.

### How to cite this article:

Neisani Habibabadi, M., Makizadeh, V., & Biabani, H. (2024). Small digital business survival strategy in uncertainty conditions, *Journal of Strategic Management Studies*, 63(16), 157-177. (In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22034/smsj.2024.466569.2047>



©2023 The author(s). This is an open access article distributed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source.



## EXTENDED ABSTRACT

### Introduction

In the dynamic realm of digital business, small-scale digital ventures encounter significant obstacles, with a substantial number succumbing to competitive pressures within their initial years of operation. Despite this, a select group has demonstrated resilience, successfully navigating these hurdles through the implementation of strategic adaptations. The focal point of this research is to dissect the specific adversities that these small digital enterprises confront within the volatile Iranian market and to delineate the tactical approaches they have instituted to surmount these challenges and sustain their business activities. An in-depth examination of the survival tactics employed by these firms is pivotal for gaining insights into the methodologies these businesses utilize to weather periods of instability and secure their foothold in the fiercely contested arena of digital commerce. This study not only sheds light on the survival mechanisms but also serves as a beacon for emerging digital businesses in similar precarious environments, offering a blueprint for endurance and prosperity. The findings of this research could potentially contribute to the broader discourse on small business sustainability and strategic management in the face of uncertainty, particularly within the context of the burgeoning digital economy in Iran. The strategies unearthed through this investigation may provide a framework for other small digital businesses to emulate, thereby enhancing their prospects for longevity and success in an increasingly digitalized global market.

### Methodology

This study explores the survival strategies of small digital businesses in Iran amidst conditions of uncertainty. Data were collected through semi-structured interviews with eight managers and owners of small digital businesses in Tehran and Isfahan provinces over the period of 2022 to 2023. The analysis was conducted using qualitative content analysis methods. This study, is practical in its outcomes and employs a case study approach. Purposeful sampling methods were utilized, and with the consent of the interviewees, interviews were recorded. The average duration of the interviews conducted was 65 minutes. This research provides insights into how small digital businesses can survive and progress in uncertain conditions provide for the uncertainties of the Iran.

### Results and Discussion

The study focuses on the resilience of small digital businesses in Iran, which operate within a landscape marked by unpredictability. It pinpoints three predominant external challenges that these enterprises must navigate: the political-legal framework, which encompasses government policies and legal considerations; the scientific-technical aspect, which involves staying abreast of technological advancements and integrating them effectively; and the economic-environment of business factor, which includes economic stability and environment of business and digital small business policies. To counter these challenges and bolster their chances of enduring, these businesses typically adopt one of four strategic approaches. The first is enhancing marketing and strategic planning to better position themselves in the market. The second involves shoring up financial management to ensure fiscal health and resource allocation. The third strategy focuses on human resources, aiming to cultivate a skilled workforce and leadership. Lastly, process improvement is employed to streamline operations and increase efficiency. By implementing these strategies, these businesses not only improve their immediate survival prospects but also strengthen their foundational capabilities, which is crucial for sustained long-term growth and stability. This strategic adaptation is essential in fostering resilience against the volatile backdrop of Iran's digital marketplace. The integration of these strategies reflects a proactive stance in navigating the complexities of the digital economy, ensuring that these small businesses remain competitive and viable in the face of multifaceted external pressures.



### **Conclusion**

The study delves into the myriad obstacles that small-scale digital enterprises in Iran encounter, which influence their strategic approaches to persist in a volatile market. These hurdles encompass a spectrum of issues such as sluggish internet connectivity and censorship, unfair market practices, pervasive corruption, economic inflation, downturns leading to diminished revenues, and disjointed governance across state bodies. The businesses also grapple with intense fluctuations in the currency value and stringent legal and regulatory frameworks. The scientific and technological impediments are further intensified by a downward shift in educational quality within the nation. The economic strain is coupled with environmental pressures, psychological distress, and cultural dynamics that affect commercial operations. There's a noticeable absence of a culture fostering entrepreneurship and innovation, compounded by financial constraints faced by business owners, limited market opportunities for products and services, a general lack of awareness regarding digital services, and an infrastructure that is both inadequate and unreliable. In response, managers of these small digital firms in Iran are formulating strategies that are in sync with the distinct market dynamics and the varied needs of their clientele. These strategies are predicated on an in-depth comprehension of the business milieu, with an emphasis on cultivating robust customer relations and honing entrepreneurial competencies. The study underscores the criticality of financial access and the backing of innovative endeavors as pivotal factors in bolstering business longevity. In the grand scheme, the establishment of a nurturing ecosystem, composed of governmental entities, the private sector, and scholastic institutions, is deemed crucial for the advancement of small enterprises. The adoption of suitable technological tools and a commitment to continual tech updates are instrumental in enhancing operational efficiency and fostering innovation.

**Keywords:** Digital small business, Survival strategy, Uncertainty condition, Success strategies, Defeating strategies



## راهبرد بقاء کسب‌وکارهای کوچک دیجیتالی در شرایط نااطمینان

محمد نیسانی حبیب‌آبادی، کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه هرمزگان، بندرعباس، ایران

وحید مکی‌زاده\*، دانشیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه هرمزگان، بندرعباس، ایران

حسن بیابانی، استادیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه هرمزگان، بندرعباس، ایران

چکیده	اطلاعات مقاله
<p>کسب‌وکارهای کوچک دیجیتال با نرخ بالایی ناکامی روبرو هستند، به گونه‌ای که بسیاری از آن‌ها در پنج سال اولیه، از گردونه رقابت خارج می‌شوند. با این وجود، برخی از آن‌ها توانسته‌اند با اتخاذ راهبردهای مقتضی این چالش‌ها را پشت سر گذاشته و بقاء یابند. این مطالعه درصدد شناسایی چالش‌هایی است که کسب‌وکارهای دیجیتالی کوچک در محیط نااطمینان با آن روبرو هستند و راهکارهای آن‌ها جهت مقابله با این چالش‌ها و استمرار فعالیت خود خواهد بود. داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با هشت تن از مدیران و صاحبان کسب‌وکارهای کوچک دیجیتال در استان‌های تهران و اصفهان در طی بازه زمانی سال ۱۴۰۱ تا ۱۴۰۲ گردآوری شده است. تحلیل داده‌ها با بهره‌گیری از روش تحلیلی محتوای کیفی مورد تحلیل قرار گرفته‌اند. در پاسخ به سوال اول، سه چالش بقاء که عمدتاً ماهیت بیرونی دارند شناسایی شد که عبارتند از: سیاسی- قانونی، علمی- فنی، اقتصادی- محیطی. در پاسخ به سوال دوم نیز یافته‌ها نشان می‌دهد که کسب‌وکارهای کوچک دیجیتال متناسب با نوع چالشی که با آن مواجه می‌شوند از چهار پاسخ/راهبرد جهت افزایش احتمال بقاء خود استفاده می‌کنند: راهبرد و بازاریابی، مالی، منابع انسانی و بهبود فرآیندها. اتخاذ این راهبردها با افزایش قابلیت‌های درونی بنگاه‌ها امکان بقاء بلندمدت آن‌ها را نیز فراهم می‌آورد.</p>	<p>سابقه مقاله تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۴/۱۶ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۶/۳۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۰/۰۸</p> <p>واژه‌های کلیدی راهبرد بقاء، نااطمینانی، کسب‌وکارهای کوچک دیجیتال، راهبردهای موفقیت، راهبردهای شکست‌آفرین</p> <p>ایمیل نویسنده مسئول v.makizadeh@hormozgan.ac.ir</p>

استناد به این مقاله: نیسانی حبیب‌آبادی، محمد؛ مکی‌زاده، وحید؛ بیابانی، حسن (۱۴۰۴). راهبرد بقاء کسب‌وکارهای کوچک دیجیتالی در شرایط نااطمینان. مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۶(۶۳)، ۱۵۷-۱۷۷.

## ۱. مقدمه

کسب‌وکارهای کوچک دیجیتال در نظم جهانی اقتصاد با اهمیت هستند. کسب‌وکارهای کوچک از نمادهای بارز اقتصاد یک کشور در نظر گرفته می‌شود که به دلیل ویژگی‌هایی از قبیل ایجاد اشتغال، افزایش تولید ناخالص داخلی اهمیت بسیاری برای کشورهای مختلف دارند [۲۳]. کسب‌وکارهای کوچک می‌توانند در کشورهای در حال توسعه نقشی کلیدی ایفا کنند. این کسب‌وکارها، با توانایی‌هایی چون افزایش تولید ناخالص داخلی، ایجاد بازارهای نوین، تقویت اقتصادهای ملی و محلی و ارائه منابع تازه نوآوری، به پیشرفت اقتصادی کمک شایانی می‌کنند [۴۰]. در این میان کسب‌وکارهای کوچک دیجیتال پس از شروع فعالیت و ورود به عرصه رقابتی با چالش بقای بلندمدت مواجه‌اند. چالشی که موجب شده نرخ عدم موفقیت آن‌ها قابل توجه باشد. نرخ بالای ناکامی در میان شرکت‌های کوچک دیجیتال نشان‌دهنده این واقعیت است که شکست در کسب‌وکارها می‌تواند مانع جدی، روند کاری و ماندگاری این شرکت‌ها را به چالش بکشد و آن‌ها را در مسیر شکست قرار دهد. کسب‌وکارهای کوچک دیجیتال با ساختار کلیدی برای رقابت، پایداری، رشد و نوآوری داشته که از پایه‌های اقتصاد کشورها محسوب می‌شوند. همچنین این احتمال نیز وجود دارد که در آینده دیگر کسب‌وکارهای کوچک نیز به سمت دیجیتالی شدن حرکت نمایند [۴۰]. آمار مؤسسه سی‌بی اینسایتس<sup>۱</sup> در سال ۲۰۱۶ نشانگر رشد حجم سرمایه‌گذاری در کسب‌وکارهای کوچک دیجیتالی است. با استناد به شواهدی از بانک جهانی در سال ۲۰۲۳ کسب‌وکارهای کوچک بیش از ۵۰ درصد از مشاغل رسمی در جهان را در بر گرفته‌اند [۱۶] [۱۰]. بنابراین، کسب‌وکارهای کوچک دیجیتالی می‌توانند نقش و حضور پررنگی در اقتصاد کشورها ایفا نموده و یکی از برنامه‌های توسعه ملی کشورهای کمتر توسعه‌یافته و در حال توسعه نیز باشند. در دنیای کسب‌وکارهای دیجیتال، رقابت محدود به کشورهای پیشرفته نیست. کشورهای در حال توسعه و کمتر توسعه‌یافته نیز می‌توانند با بهره‌گیری از شرکت‌های دیجیتال کوچک، به مراحل بالاتری از پیشرفت دست یابند که شاید با وضعیت اقتصادی و اندیشه‌های فعلی خود قادر به دستیابی به آن نباشند. این کسب‌وکارها می‌توانند زمینه‌ساز توسعه بیشتر و پیاده‌سازی اندیشه‌های نوآورانه در این کشورها باشند. در هر کشوری، فعالیت و توسعه کسب‌وکارها تحت تاثیر سیاست‌های اقتصادی و اجتماعی حاکم بر جامعه است، دولت‌ها با برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری مناسب و اصولی می‌توانند موجب رونق کسب‌وکارهای کوچک دیجیتال شوند. با توجه به ویژگی‌های این قبیل کسب‌وکارها (اشتغال پایدار، کاهش سطح فقر، ارتقا رفاه مشترک و رفاه اقتصادی و اجتماعی) بقاء آن‌ها می‌تواند نقش اساسی در فرایند توسعه جوامع و همچنین توسعه پایدار داشته باشد [۱۵، ۴۵، ۱۰].

کسب‌وکارهای دیجیتال کوچک متاثر از دانش کسب‌وکار و فناوری‌های دیجیتال شکل گرفته‌اند. این کسب‌وکارها، که با استفاده از فناوری‌های نوین به دنبال بهینه‌سازی و بهبود عملکرد خود هستند، نقش مهمی در تحول بنیادین نحوه انجام کسب‌وکار ایفا می‌کنند [۳۶]. تفاوت‌های اساسی شرکت‌های بزرگ با کسب‌وکارهای کوچک مانند حجم سرمایه‌گذاری، ساختار حکمرانی، گستره‌ی بازارها و تنوع نیروی انسانی باعث می‌شود که ابزار و راهبردهای طراحی شده در شرکت‌های بزرگ، برای کسب‌وکارهای کوچک چندان مفید نباشد. در دنیای کسب‌وکار دیجیتال نیز شرکت‌های بزرگ و کوچک از راهبردهای متفاوتی برای رشد و بقا استفاده می‌کنند [۵۹]. شرکت‌های بزرگ معمولاً منابع بیشتری دارند و می‌توانند در برنامه‌های بلندمدت سرمایه‌گذاری کنند، در حالی که کسب‌وکارهای کوچک باید منعطف‌تر بوده و به سرعت به تغییرات بازار پاسخ دهند. راهبردهای شرکت‌های بزرگ ممکن است برای کسب‌وکارهای کوچک مناسب نباشد، زیرا این کسب‌وکارها نیاز به انعطاف‌پذیری بیشتری دارند و باید بتوانند با منابع محدودتری به نتایج مطلوب برسند. برای مثال، یک شرکت بزرگ ممکن است بر تحقیق و توسعه محصولات جدید تمرکز کند، در حالی که یک کسب‌وکار کوچک ممکن است بر توسعه روابط مشتری و بهینه‌سازی فرآیندهای فروش تمرکز کند. در نتیجه، هر دو نوع شرکت باید راهبردهایی را اتخاذ کنند که با اندازه و منابع خود سازگار باشد تا بتوانند در بازار رقابتی امروزی موفق شوند. سرعت بالای رشد و توسعه‌ی این کسب‌وکارها باعث می‌شود که آن‌ها همراستا با مسیر رشد و توسعه‌ی خود، با چالش‌ها و تهدیداتی نیز روبه‌رو شوند. چالش‌هایی که کسب‌وکارهای کوچک دیجیتالی نیز در مسیر رشد خود با آن مواجه می‌باشند. با درک دلایل شکست‌ها و ناپایداری کسب‌وکارها و همچنین مدیریت و رسیدگی به این موضوعات، می‌توان به تشریح دلایل موفقیت یا شکست آن‌ها پرداخت. کسب‌وکارهای کوچک به دلیل محدودیت‌های منابع و دامنه فعالیت، در برخورد با چالش‌ها، آسیب‌پذیرتر هستند و ممکن است در صورت به‌کارنبردن تدابیر مناسب، با بحران‌های جدی‌تری روبرو شوند. این وضعیت می‌تواند به تهدیدی برای بقای آن‌ها تبدیل شود و در نهایت منجر به شکست آن‌ها گردد. بنابراین، انتخاب راهبرد بقا

<sup>۱</sup> CB Insights

که شامل برنامه‌ریزی دقیق، انعطاف‌پذیری در برابر تغییرات و توانایی سریع برای پاسخگویی به نیازهای متغیر بازار باشد، برای کسب و کارهای کوچک ضروری است. این راهبرد باید به گونه‌ای طراحی شود که امکان سازگاری با شرایط نامطلوب را فراهم آورد و به کسب و کار اجازه دهد تا از فرصت‌های پیش‌رو به بهترین صورت استفاده نماید [۴۴].

امروزه کسب و کارها با مشکلات زیادی روبه‌رو هستند، از جمله این مشکلات بقاء و تاب‌آوری می‌باشد. شکست کسب و کارها یک فرایند طبیعی است که شواهد متعددی نیز برای آن وجود دارد. تحقیقات موسسه سی‌بی اینسایتس در سال ۲۰۱۶ و فوربس در سال ۲۰۲۳، بیان‌گر شکست و افول زود هنگام کسب و کارهای کوچک دیجیتالی در مدت زمان ۵ سال اول راه‌اندازی می‌باشد [۴۰]. تحقیقات موسسه فوربس بیان می‌کند که از هر ۱۰ مورد کسب و کارهای کوچک دیجیتالی، ۹ مورد از آن‌ها دچار شکست می‌شوند [۱۰ و ۱۶]. در کشور ایران نیز کسب و کارهای کوچک دیجیتالی با شکست‌های زود هنگامی روبه‌رو هستند. طبق گزارش‌های تکراسا و زوم ایت در سال ۱۳۹۸، به نقل از سازمان نظام صنفی رایانه‌ای کشور تنها ۱۴/۴ درصد از کسب و کارهای کوچک دیجیتالی توانسته‌اند بیشتر از ۳ سال بقاء داشته‌اند [۶۶] [۶۰]. در کشور ایران نیز نرخ شکست کسب و کارها به میزان قابل توجهی بالا می‌باشد که نسب به شناخت عوامل شکست کسب و کارهای کوچک دیجیتالی باید توجه نمود چراکه دومین عامل شکست کسب و کارهای کوچک دیجیتالی در دنیا ناشی از راهبردهای نامناسب برای کسب و کارها است. در گزارش تحلیلی دنیای اقتصاد عوامل گوناگونی برای شکست کسب و کارها در ایران نیز مطرح شده است که از جمله‌ی آن‌ها راهبردهای نامناسب برای کسب و کار می‌باشد [۳۶ و ۵].

ظرفیت بالقوه این کسب و کارها در اقتصاد کشور اهمیت پژوهش‌هایی که به دنبال تبیین و ارائه راهکارهای تقویت و حمایت از آن‌ها را بیش از پیش آشکار می‌سازد چراکه به موتوری پیش‌ران و هسته اصلی در اقتصاد کشور تبدیل شده است [۶۰ و ۶۶]. در پاسخ به شکاف‌های مورد اشاره، هدف این پژوهش شناسایی و تحلیل عوامل کلیدی است که می‌تواند به کسب و کارهای کوچک دیجیتالی کمک کند تا در این محیط پویا و رقابتی موفق شوند. همچنین یافته‌های پژوهش می‌تواند به عنوان یک منبع برای سیاست‌گذاران، مدیران کسب و کار و پژوهشگران عمل کند تا راهبردهای مؤثرتری برای حمایت از کسب و کارهای کوچک دیجیتالی ارائه دهند. با توجه به موارد فوق، این پژوهش درصدد پاسخ به دو سوال اصلی می‌باشد: (۱) کسب و کارهای کوچک دیجیتالی با چه چالش‌هایی جهت بقاء خود مواجه‌اند؟ (۲) این کسب و کارها در مواجهه با چالش‌های فوق و به‌منظور بقاء از چه راهبردهای استفاده می‌کنند؟

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

راهبرد بقاء: مفهوم راهبرد بقاء در سطوح متفاوت و در میان گستره‌ای از کسب و کارهای رایج می‌باشد و هر کدام از آن‌ها بنا بر شناخت و نیاز خود نسبت به کاربست آن اقدام می‌کنند. مناسب بودن راهبردهای بقاء و اجرای موفقیت‌آمیز آن، می‌تواند موجب موفقیت آن کسب و کار گردد. راهبرد بقای مطلوب موجب سازگاری کسب و کار با تغییرات محیط خارجی، بهبود عملکرد و کارایی، و حفظ یا افزایش موفقیت و پایداری کسب و کارها می‌گردد. راهبرد بقاء به راهبردهایی گفته می‌شود که کسب و کارها برای حفظ و افزایش بقاء خود در شرایط نامطلوب یا تغییرات بازار طراحی می‌کنند. بر این اساس، راهبرد بقاء عبارت است از: شیوه نظام‌مند کردن سازوکارهای کسب و کار و تعیین مسیر گام‌به‌گام با برنامه‌ریزی بلندمدت به‌منظور استفاده از توانمندی‌ها و فرصت‌های محیطی جهت دستیابی به بقاء در محیط ناپایدار [۵۲]. این راهبردها می‌تواند در سطوح متفاوتی از یک کسب و کار به کار گرفته شود و بر توانایی و قابلیت‌های کسب و کار می‌افزاید [۲۷]. به عبارت دیگر می‌توان راهبرد بقاء را یکی از اساسی‌ترین و پراهمیت‌ترین موضوعات برای کسب و کارهای کوچک می‌داند، چراکه کسب و کارهای کوچک بیشتر در محیط‌های پرخطر و نبوداطمینان فعالیت و رقابت می‌کنند. در این تعریف راهبرد بقاء را مجموعه‌ای از تصمیمات و اقدامات مدیریتی در نظر گرفته‌اند که با بکارگیری آن‌ها بقاء بلندمدت یک کسب و کار فراهم می‌شود. راهبرد بقاء با دریافت اطلاعات از محیط به سرعت در حال تغییر پیرامون خود (محیط خارجی کسب و کار) می‌تواند درک کامل و بهبودیافته‌ای از کسب و کارها ارائه دهد [۳۱]. راهبرد بقاء به راهبردی اطلاق می‌شود که در برخورد با حالات مختلف از نبوداطمینان از آینده، کارآمدی و مقبولیت خود را از دست ندهد و ضمناً پاسخی نزدیک به بهترین حالت را برای آینده یک کسب و کار فراهم آورد [۴۶]. همچنین می‌توان راهبرد بقاء را مسیر و جهت حرکت کسب و کار در بلندمدت، برای موفقیت آن تعریف نمود. در این تعریف راهبرد بقاء، تطابق یک کسب و کار با شرایط نااطمینان، مشتریان و محیط فعالیت کسب و کار را فراهم می‌کند تا کسب و کارها بتوانند با استفاده از آن انتظارات خود را برآورده و به اهداف خود دست یابند. راهبرد بقاء نشان‌دهنده ماموریت، ارزش‌ها و اهداف‌های زیربنایی کسب و کار می‌باشد که امکان دستیابی به آن -

ها را فراهم می‌کند. همچنین راهبرد بقاء با جهت‌گیری‌های روشنی که برای کسب‌وکارها ایجاد می‌کند زمینه برآورده نمودن انتظارات سهامداران و ایجاد ارزش برای کارمندان و مشتریان را نیز به‌وجود می‌آورد. کسب‌وکارها از راهبرد بقاء علاوه بر راهکاری برای بقاء، برای موفقیت خود نیز استفاده می‌کنند [۳].

کسب‌وکار کوچک دیجیتال: مفهوم کسب‌وکارهای کوچک دیجیتال، مفهومی تازه وارد به دنیای کسب‌وکارها است. به همین دلیل، میان محققان و صاحب‌نظران در رابطه با تعریف مفهوم کسب‌وکارهای کوچک دیجیتال، اجماع نظر وجود ندارند. در این حین، افکار و باورهای سنتی نسبت به گذشته در رابطه با کسب‌وکارها تغییر کرده است. اگر کسب‌وکارها، نتوانند خود را با تغییرات هماهنگ کنند، این احتمال وجود دارد که از صحنه رقابت حذف شوند. کسب‌وکارهای دیجیتال علاوه بر تاثیری که بر قابلیت‌ها، راهبردها و خدمات یک کسب‌وکار می‌گذارند، ابعاد مختلف زندگی انسان‌ها را نیز تحت تاثیر قرار می‌دهند. کسب‌وکارهای کوچک دیجیتال با استفاده از ابزارهای دیجیتال، تحولات و تغییرات گوناگونی در کسب‌وکارها و مدل‌های آن‌ها ایجاد می‌کنند و به این واسطه ماهیت یک کسب‌وکار تغییر، و فرصت‌هایی برای توسعه این قبیل کسب‌وکارها فراهم می‌شود. در نهایت، می‌توان کسب‌وکارهای کوچک دیجیتال را با استفاده از ابزارهای دیجیتال در کسب‌وکار توصیف کرد. کسب‌وکارهای کوچک دیجیتال، کسب‌وکارهایی هستند که در تمام مراحل یک کسب‌وکار شامل: محصولات، فرایندهای کسب‌وکار، شبکه فروش و زنجیره تامین از ابزارهای دیجیتال در کسب‌وکار خود استفاده می‌نمایند. به عبارت دیگر، کسب‌وکارهای دیجیتال منجر به باز طراحی کسب‌وکارها، براساس ابزارهای دیجیتال می‌شوند. در تعریفی دیگر، کسب‌وکارهای کوچک دیجیتال مبتنی بر فناوری اطلاعات می‌باشند و به صورتی متفاوت‌تر در بازارهای موجود و همچنین بازارهای جدید حاضر می‌شوند. به همین دلیل نیازمند اطلاعات علمی جدید و متناسب با نوع کسب‌وکار و فعالیت خود هستند، تا بتوانند به رشد و بقاء کسب‌وکار خود ادامه دهند. در جایی دیگر، کسب و کارهای کوچک دیجیتال را کسب‌وکاری می‌دانند که از تحلیل داده‌ها، رایانش موبایل و ابزارهای هوشمند در فرایندهای کسب‌وکار خود استفاده می‌کنند و از طریق این ابزارها به دنبال بهبود تجربه مشتریان، تسهیل دریافت فرصت‌ها در رقابت، خلق نوع جدیدی از کسب‌وکارها و فرایندهای عملیاتی هستند [۳۵ و ۲۴]. همچنین کسب‌وکار کوچک دیجیتال مفهومی گسترده و پیشرفته از سری مباحث کسب‌وکارها است، که از وسایل و ابزارهای دیجیتالی شامل: رایانه، رایانه‌های شخصی، تلفن هوشمند و تلفن همراه برای تعامل با ذی‌نفعان، و بکارگیری در فرایند کسب‌وکار خود استفاده می‌نمایند. کسب‌وکارهای کوچک دیجیتال مفهومی است از ترکیب فناوری اطلاعات و کسب‌وکار که مفهوم کسب‌وکارهای کوچک دیجیتال را ایجاد می‌کنند [۲۱].

نبود اطمینان: مفهوم نبود اطمینان در حوزه‌های کسب‌وکار و مدیریت نیز به صورت نبود اطمینان وضعیت، نبود اطمینان تاثیر و نبود اطمینان پاسخ دسته‌بندی شده‌اند. نبود اطمینان وضعیتی حالتی است که در آن کسب‌وکاری نتواند متغیرهای محیطی و تغییرات آن‌ها را در آینده تشخیص دهد. نبود اطمینان تاثیر را به صورت نبود درک مناسب نسبت به تغییرات محیط، و تاثیر آن بر کسب‌وکارها تعریف و در نظر گرفته‌اند. نبود اطمینان پاسخ نیز، نبود پاسخ مناسب و کامل نسبت به تغییرات محیط و نتایج آن بر کسب‌وکارها تعریف شده است [۵۳]. شیری و همکاران (۲۰۲۱)، نااطمینانی محیطی را، وضعیت نامطمئن و متغیر محیط فعالیت یک کسب‌وکار تعریف کرده‌اند؛ که سازمان‌ها اطلاعات کافی درباره وضعیت نامطمئن، متغیر و عوامل آن‌ها ندارند، که منجر به ایجاد مشکلات و موانع در آینده‌نگری کسب‌وکارها خواهد شد و حتی می‌تواند ادامه فعالیت آن‌ها را نیز تحت تاثیر قرار دهد. در ادامه، نبود اطمینان را با واژه‌های پویایی و پیچیده بودن شرایط محیط بیان کرده‌اند [۵۱]. در تعاریفی دیگر نبود اطمینان محیطی به وضعیتی اشاره دارد که در آن عوامل خارجی غیرقابل پیش‌بینی و ناشناخته، مانند تغییرات سیاسی، اقتصادی، فناورانه یا اجتماعی، بر فرایندها، تصمیم‌گیری‌ها و عملکردهای سازمانی تاثیر می‌گذارند و ایجاد یک نبود اطمینان و استقرار در محیط کار را به دنبال دارد. نبود اطمینان را موقعیتی است که در آن شرایط پیش‌بینی نشده یا ناپایدار می‌باشد. این تغییرات بر تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و روند کسب‌وکارها، تاثیرات غیر قابل پیش‌بینی در محیط کار داشته باشد و کاهش کارایی، افزایش فشار روانی و قابلیت‌های پیش‌بینی در برنامه‌ریزی و اجرای راهبرد سازمانی را به دنبال دارد. نبود اطمینان می‌تواند باعث کاهش قابلیت پیش‌بینی در برنامه‌ریزی و اجرای راهبردهای سازمانی شود. علاوه بر این، ممکن است باعث افزایش فشار روانی و نگرانی در بین کارکنان شود، که می‌تواند به کاهش عملکرد و کیفیت کار منجر شود. این نبود اطمینان همچنین می‌تواند منجر به اختلالات در ارتباطات سازمانی و تصمیم‌گیری‌های مدیریتی شود [۴، ۵۸ و ۵۰].

چالش در پیشینه مدیریت بیانگر وضعیت سخت و دشوار است. این شرایط (چالش‌ها) می‌تواند کسب و کارهای کوچک دیجیتالی را با شرایط نبود اطمینان در فعالیت مواجه سازد، و آن‌ها را تحت تاثیر قرار دهد. در هر جامعه و صنعت معیار خاصی برای اندازه‌گیری و تشخیص شرایط چالش و نبود اطمینان تعریف شده است. به طور کلی، چالش، ابهام نسبت به شرایط آینده تعریف شده است [۲۱]. در هر کشوری، فعالیت و توسعه کسب و کارهای کوچک دیجیتالی تحت تاثیر موارد گوناگونی از سیاست‌های اقتصادی، اجتماعی و قانونی قرار دارد، همچنین مواردی از عوامل مربوط به بازار و عوامل مربوط به امور داخلی کسب و کارها نیز بر آن‌ها تاثیرگذار است. با در نظر گرفتن شرایط نبود اطمینانی که در کشور وجود دارد، این کسب و کارها با چالش‌های زیادی روبه‌رو می‌باشند و توانایی‌های این قبیل از کسب و کارها در مواجهه با آن‌ها کاهش می‌یابد. دومین عاملی که در دنیا باعث شکست کسب و کارهای کوچک دیجیتالی می‌شود ناشی از راهبردهای نامناسب برای کسب و کارها است اما برخی از مدیران و مالکان کسب و کارهای کوچک دیجیتالی با کمک راهبردهای بقاء توانسته‌اند در ۵ سال اول راهاندازی که ۷۰٪ از کسب و کارها در این زمان در مواجهه با چالش‌ها دچار شکست می‌شوند از شکست جلوگیری کرده و موفقیت و بقاء خود را فراهم نمایند. اگرچه بیشتر کسب و کارهای دیجیتالی و مدیران آن‌ها نسبت به اهمیت راهبردهای بقاء و میزان ضروری بودن آن‌ها آگاه می‌باشند، اما توجه و عمل به آن‌ها داستان متفاوتی است. در جدول ۱ با استناد به مطالعات خارجی و داخلی، برخی از چالش‌های پیش روی بقاء کسب و کارهای کوچک معرفی شده است. چالش‌های مرتبط با پژوهش می‌تواند به پژوهشگر کمک نماید.

جدول ۱. چالش‌های بقاء کسب و کارهای دیجیتالی

نبود نهاد پشتیبان و همکاری بین سازمانی	
اقتصاد دولتی	
رقابت بین بخش‌های حمایتی	
نبود آمار دقیق از بازارها ( داخلی و خارجی)	
وجود قوانین دست و پاگیر	
تحریم‌ها	
نبود مدیریت صحیح	
ورود دولت به بخش امورات اجرایی	
ناپایداری مدیریت نهادهای دولتی	
نبود قوانین مناسب- نبود قوانین حقوق مالکیت فکری	چالش‌های سیاسی و قانونی
نبود و نامناسب بودن فضای کسب و کار	
زمان بر بودن مراحل انجام امور توسط دولت و مجوزها	
نبود سیستم مالیات بروز و متناسب با فعالیت کسب و کارهای کوچک دیجیتالی	
محدودیت بودجه‌ای دولت در حمایت از کسب و کارها	
نبود سیستم مالی حامی	
عدم اشراف نهادهای مالی بر این قبیل از کسب کارها	
نبود آزادی اقتصادی	
نبود امنیت کاری	
استفاده‌ی انحصاری دولت از زیرساخت‌ها	
آینده تحریم‌های اقتصادی ایران	
حضور دولت به عنوان رقیب	
نبود دسترسی به زیرساخت‌های فنی با استاندارد بین‌المللی	
نبود پشتیبان جهت ارائه خدمات فنی- مشاوره	
تیم‌سازی نامناسب	
فقدان راهبردهای مدیریتی	
نبود برنامه کاری مشخص (برنامه‌ریزی مناسب)	
عدم شناخت از صنعت بازار	
نبود نیروی انسانی شایسته	چالش‌های علمی و فنی
نا آشنایی اقتصاد و جامعه با فعالیت این قبیل کسب و کارها	
وجود شکاف‌های علمی	

نامشخص بودن چشم‌انداز
پیچیدگی فنی
روزمرگی و کم‌توجهی به نوآوری
نبود رقابت در فضای اقتصادی
نبود برنامه‌ریزی و تامین مالی برای کسب‌وکار
در نظر نگرفتن هزینه‌های اضطراری و تحمیل آن
نبود برنامه کاری مشخص با توجه به شرایط اقتصادی
عدم شناخت بازار و نیازو ...
سخت بودن شرایط اخذ وام
بی توجهی به جنبه اقتصادی مثبت کسب‌وکارهای کوچک دیجیتال
ناشناخته بودن کسب‌وکارهای کوچک دیجیتال برای بانک‌ها
نبود صندوق سرمایه‌گذاری ریسک‌پذیر
جدی گرفتن نشدن کسب‌وکارهای دیجیتالی در کشور
نبود اعتماد عمومی به این قبیل از کسب‌وکارها
نبود هویت شغلی
ناامیدی از کسب‌وکارهای دیجیتالی
خستگی مدیران و مالکان در برخورد با شرایط جدید
طرح‌های محدودیت‌آور اینترنت در ایران
نگاه نامناسب به کسب‌وکارهای دیجیتالی
نبود حمایت بانک‌ها و موسسات مالی

## چالش‌های اقتصادی و محیطی

پیشینه پژوهش. در این بخش، ضمن مرور پژوهش‌های پیشین این حوزه، تصویری جامع از ارتباط میان مفاهیم ارائه می‌شود. در جدول ۲ پژوهش‌های بین‌المللی و پژوهش‌های داخلی حوزه مورد مطالعه، ارائه شده است. در انتهای این بخش نیز ارزیابی از پژوهش‌های پیشین ارائه شده است.

جدول ۲. خلاصه‌ای از پیشینه پژوهش

مؤلف / مولفان	موضوع	روش	یافته‌ها
خالد اسماعیل البلاشی و همکارش (۲۰۲۲)	عوامل موثر بر موفقیت و بقا کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در خاورمیانه	کمی	در این پژوهش به تاثیر عوامل داخلی و خارجی بر بقا و موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط در خاورمیانه می‌پردازد. نتایج پژوهش آن‌ها نشان می‌دهد که کسب‌وکارهای کوچک و متوسط برای بقا و موفقیت نیازمند مداخله در نظام آموزشی کشورها با رویکرد جدید می‌باشد. همچنین به عوامل دیگری شامل تغییر فرهنگ تجاری کشورها، تمرکز بر مهارت‌های مدیران، بهبود رویه‌های تجاری و ... اشاره نموده‌اند که می‌تواند به بقا و موفقیت کسب‌وکارها کمک نماید [۲۵].
چونگوانگ بای و همکاران (۲۰۲۱)	توسعه پایدار شرکت‌های کوچک و متوسط در همه‌گیری کووید ۱۹ با استفاده از فناوری دیجیتال	مروری	همه‌گیری کرونا (کووید۱۹) به طور قابل توجهی بر اقتصاد و کسب‌وکارها با ابعاد مختلف در سراسر جهان تاثیر گذاشته است. اما بیشترین تاثیر (قربانیان) این همه‌گیری، مربوط به شرکت‌های کوچک و متوسط به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه بوده‌اند. مطالعه‌ی آن‌ها نشان می‌دهد، که مدیران و ذینفعان کسب‌وکارهای کوچک و متوسط بایستی در برخورد با این موارد بحرانی راهبردهای کسب‌وکار خود را بازنگری، و روایت‌های بحران و طرح تداوم کسب‌وکار خود را با استفاده و در نظر گرفتن ابزار و فناوری‌های دیجیتال برای حفظ مشتریان، بقا کسب‌وکار، ارتقا و توسعه پایدار خود تدوین و برنامه‌ریزی نمایند [۶].
سیسرا کومارناراداکامث و همکاران (۲۰۲۰)	مروری بر چالش‌های جهانی و راهبردهای بقا شرکت‌های کوچک و متوسط	مروری	با افزایش حضور کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در سطح جهان، آن‌ها با چالش‌هایی روبه‌رو می‌شوند؛ که به دنبال آن چالش‌ها، نرخ شکست کسب‌وکارها نیز افزایش پیدا خواهد کرد. پس به همین دلیل کسب‌وکارهای کوچک و متوسط به دنبال راهبردهای بقایی هستند که بتوانند در چهارچوب‌های اقتصاد جهانی و چالش‌های آن (بحران مالی، رقابت در بازار جهانی، فناوری ارتباطات و اطلاعات، ظهور شرکت‌های چند ملیتی، تغییرات مصرف‌کننده، آدم‌کشی بین‌المللی و ...) فعالیت نموده و از طریق راهبردهایی که مورد

مؤلف / مؤلفان	موضوع	روش	یافته‌ها
			استفاده قرار می‌دهند، بقای خود را افزایش داده و به دنبال آن، حضور پررنگ خود را تقویت و تضمین نمایند [۳۰].
الیسا کونیا باومباخ و همکاران (۲۰۱۹)	ایجاد درک اولیه از استارت‌آپ؟ شرکت نوآفرین؟؟؟؛ راهبرد پذیرش نوآوری‌های دیجیتال و غلبه بر شکست	آمیخته	پیاپی سازی نوآوری‌های دیجیتالی در استارت‌آپ‌ها و نرخ بالای شکست آن‌ها باعث شده است که بقاء این کسب و کارها در خطر باشد و ادامه‌ی فعالیت آن‌ها دچار مشکل شود. در ادامه، به بیان سه راهبرد خاص برای غلبه بر شکست و افزایش پذیرش نوآوری‌های دیجیتال در استارت‌آپ‌ها پرداخته‌اند، که از آن‌ها تحت عنوان ۱- برقراری ارتباطات سودمند (ذینفعان)، ۲- بررسی مدل عملکرد و بازده کسب و کار ۳- و رتبه‌بندی ذینفعان نام برده‌اند. این مطالعه به این جهت تاثیرگذار است که نقش غلبه بر شکست را به عنوان یک میانجی مهم، در طراحی و معرفی راهبردهای پذیرش نوآوری در کسب و کارها، عنوان و در نظر گرفته است. این رویکرد به استارت‌آپ‌ها کمک می‌کند تا در پیاده‌سازی راهبردهای موفق، برای پذیرش نوآوری‌های دیجیتال عمل نمایند [۲۸].
داگلاس اومورگی آلیمین و همکاران (۲۰۱۸)	راهبرد بقاء سازمان‌ها در یک اقتصاد چالش برانگیز محیطی	کمی	به دلیل شرایط چالش برانگیز در اقتصاد حاکم بر کشورها، سازمان‌ها نیز تحت تاثیر قرار می‌گیرند و به دنبال اتخاذ و ارزیابی راهبردهای بقاء در سازمان‌های خود می‌باشند؛ چراکه راهبردها می‌توانند نقش پراهمیتی در سازمان و بقاء آن‌ها ایفا کند. همچنین آن‌ها در این مطالعه، به دنبال بیان این راهبردها هستند تا سازمان‌ها از طریق آن بقاء بلندمدت خود را افزایش دهند. در ادامه مطالعه و تحقیقات خود بیان نموده‌اند، راهبردهای مرتبط با سازمان و مدیریت نیروی کار از تاثیرگذارترین و پرکاربردترین نوع راهبردها برای بقاء سازمان در شرایط چالش برانگیز می‌باشد. این امر با اتخاذ راهبردهای مرتبط با نوآوری، تنوع، شبکه- سازی و مدیریت مالی سازمان و نیروی کار امکان‌پذیر می‌باشد. این مطالعه از این جهت با اهمیت می‌باشد که راهبردهای بقاء بکار گرفته شده توسط سازمان‌ها در شرایط اقتصادی چالش برانگیز را معرفی و به نمایش می‌گذارد [۴۳].
جان جوسف اتیم و همکاران (۲۰۱۷)	اثر جهت‌گیری کارآفرینی به عنوان راهبرد بقاء بر کسب و کارهای کوچک و متوسط	کمی	به بررسی و مطالعه راهبرد بقاء در سطح کسب و کارهای کوچک و متوسط می‌پردازند. مطالعه و تحقیقات آن‌ها بیانگر تاثیر مثبت و معنادار متغیر کارآفرینی و جهت‌گیری آن، بر مواردی از جمله نوآوری، خطرپذیری و بقای کسب و کارهای کوچک و متوسط می‌باشد. آن‌ها نوآوری را مهم‌ترین عنصر کارآفرینی، بر بقای کسب و کارهای کوچک و متوسط می‌دانند. این مطالعه به مدیران کسب و کارهای کوچک و متوسط پیشنهاد می‌کند که تغییرات پویای ناشی از جهت‌گیری‌های کارآفرینانه را برای بهبود نگرش و رفتار کارآفرینانه دنبال کنند، که با استفاده از آن موقعیت کسب و کار کوچک و متوسط خود را در زیست بومی که فعالیت می‌کنند بهبود بخشند [۲۶].
آذر براری و همکاران (۱۴۰۱)	طراحی الگوی تاب‌آوری کسب- و کارهای نوپا؛ مسیری به سمت آینده‌نگاری کسب و کارهای نوپا	کیفی	تاب‌آوری در کسب و کارهای نوپا، مسئله‌ی چالش برانگیزی است که توجه فعالان، متخصصان و صاحبان کسب و کارها را به خود جلب نموده است. در این پژوهش مولفه‌هایی همچون تاب‌آوری شناختی، تاب‌آوری مالی، تاب‌آوری انطباقی و عوامل سازمانی را به عنوان عوامل موثر در تاب‌آوری معرفی نموده‌اند. در نهایت، بیان کرده‌اند تاب‌آوری موجب می‌شود تا کسب و کارها، به شرایط پویای محیط خود پاسخ موثری داده و شایستگی‌هایشان را از طریق آینده‌نگری استراتژیک به حداکثر برسانند، و در نتیجه ارزش بیشتری را نسبت به رقبای خود در حوزه کسب و کارها کسب کنند [۷].
محمدی و همکاران (۱۴۰۰)	تدوین راهبرد تاب‌آوری کسب- و کارهای کوچک و متوسط در بحران کرونا(مطالعه‌ی موردی: صنایع کوچک و متوسط مستقر در شهرک‌های صنعتی شیراز)	آمیخته	نبود اطمینان محیطی می‌تواند چرخه حیات کسب و کارها را تهدید کند. همه‌گیری ویروس کووید-۱۹ کسب و کارهای کوچک و متوسط را تحت تاثیر قرار داده و آن‌ها را با شکست روبه‌رو کرده است. در این شرایط، محققین نسخه تاب‌آوری را پیشنهاد اولیه برای این دسته از صنایع، و عبور از بحران معرفی کرده‌اند. آن‌ها هدف از پژوهش خود را، بررسی تاب‌آوری از زوایای مختلف و تبیین راهبردهای عملیاتی(سطح بنگاه) برای تاب‌آوری کسب و کارها عنوان کرده‌اند [۴۰].
حسین رحمان	مدل تاب‌آوری شرکت‌های نوآفرین		شرکت‌های نوآفرین به یکی از موتورهای پیش‌ران در اقتصاد کشورها تبدیل شده‌اند. با در

مؤلف / مؤلفان	موضوع	روش	یافته‌ها
سرشت و همکاران (۱۳۹۹)	در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات (مطالعه چند موردی و رهیافت تاریخی)	کیفی	نظر گرفتن شرایط شرکت‌های نوآفرین که منابع و زمان محدودی دارند، شکست آن‌ها می‌تواند منجر به خروج آن‌ها از محیط کسب‌وکار شود. بررسی عوامل موثر بر تاب‌آوری شرکت‌های نوآفرین در طول چرخه حیات می‌تواند نرخ شکست آن‌ها را کاهش دهد. در نهایت مدل تاب‌آوری سازمان‌ها را دارای سه بُعد چالش‌چالش محصول، بازار، تیم، مالی و قانونی (چرخش، ارزش پیشنهادی، مشتری‌سازی ناب، ساخت سکو، اقدام درونی و محیطی) و پیش‌رانه گذر (قابلیت کلیدی تیم، زیست بوم شرکت‌های نوآفرین) در نظر گرفته است که می‌تواند بقاء آن‌ها را به دنبال داشته باشد [۴۵].
حسین رحمان سرشت و همکاران (۱۳۹۸)	طراحی مدل تاب‌آوری استارت‌آپ-های مبتنی بر فاوا با رویکرد آمیخته	آمیخته	مبحث تاب‌آوری شرکت‌های نوآفرین به یک چالش اساسی در جوامع حرفه‌ای و عملی تبدیل شده است. محققین در این پژوهش به دنبال توسعه‌ی مدل‌های تاب‌آوری شرکت‌های نوآفرین در مراحل مختلف چرخه‌ی حیات آن‌ها می‌باشند. در ادامه بیان می‌کنند که مدل تاب‌آوری شرکت‌های نوآفرین دارای سه چالش اصلی شامل: بازار، مالی و قانونی است. این عوامل (چالش‌ها) می‌توانند بازدارنده و یا کمک‌کننده در تاب‌آوری کسب‌وکارها عمل نمایند. برای مقابله با این چالش‌ها مولفه‌هایی از جمله چرخش، ارزش پیشنهادی، مشتری‌سازی ناب، ساخت پلتفرم، اقدامات درونی و محیطی متناسب با چالش‌ها را عنوان کرده‌اند. در رابطه با اقدام مربوط به چرخش (به طور مشخص چرخش نیاز مشتریان، چرخش بخش مشتری و چرخش سکو) و اقدام مربوط به چالش قانونی (مانند آگاه‌سازی "فعالانه" نهادهای حاکمیت درباره فناوری‌های نوین و تعامل و همکاری‌های پیوسته با آن نهادها) و چالش‌های مالی با انجام اقدامات مشتری‌سازی ناب و ارزش پیشنهادی، و با خلق بیشینه نموده محصول پذیرفتنی را توضیح داده‌اند که می‌تواند بر چالش‌ها در سریع‌ترین زمان و با کمترین هزینه برای آن‌ها غلبه و آن‌ها را حل نمایند [۴۸].
هستی چیت-سازان و همکاران (۱۳۹۷)	ارزیابی عوامل موثر بر ظرفیت تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط (مورد مطالعه: قطعه سازان صنعت خودرو)	کمی	تاب‌آوری کسب‌وکارها که به معنی تدوام حیات کسب‌وکار، پایداری و هماهنگی با شرایط در محیط‌های آشفته و پرخطر می‌باشد پرداخته‌اند، زیرا یکی از حیاتی‌ترین مفاهیم در کسب‌وکار می‌باشد. سپس رقابت‌پذیری پویا را، اصلی‌ترین دلیل برای تاب‌آوری کسب‌وکارها ذکر کرده‌اند. و به طور دقیق‌تر مفاهیمی از جمله انعطاف‌پذیری، ذخیره سازی منابع برای روزهای پرخطر و بحرانی، و شبکه‌سازی را عوامل تاب‌آوری بیان کرده‌اند. همچنین مواردی دیگری مثل رویدادها و برنامه‌های جایگزین را مطرح نموده‌اند که می‌تواند قبل از رویارویی برای کسب‌وکارها راهگشا باشد و باید به‌طور مستمر مورد بازبینی قرار گیرد [۹].

مروری بر مطالعات گذشته نشان می‌دهد که آن‌ها بر زمینه‌های مطالعاتی کلان (جهانی یا منطقه‌ای)، بحران‌های فراگیر جهانی (مانند همه‌گیری کرونا)، اثر متغیرهای مشخصی (نوآوری دیجیتال یا جهت‌گیری کارآفرینی) یا شرکت‌های نوآفرین تمرکز نموده‌اند. به عبارت دیگر، مطالعات مبتنی بر زمینه مشخص و در سطح ملی کم‌تر انجام شده است. همچنین نبود اطمینان محیطی که مبتنی بر ویژگی‌های یک محیط مشخص کسب و کار می‌باشد نیز چندان مورد مطالعه قرار نگرفته است. از سوی دیگر، مطالعات مورد بررسی، راهبردهای بقاء را به‌طور عام مورد بررسی قرار داده و ارتباط هر راهبرد/پاسخ با چالش مشخصی چندان مورد بررسی قرار نگرفته‌اند. در پاسخ به شکاف‌های مورد اشاره، تلاش می‌شود با تفکیک ماهیت چالش‌های شناسایی شده (درونی و بیرونی) در محیط نامطمئن، پاسخ‌ها یا راهبردهای بقای کسب‌وکارهای کوچک دیجیتال را در پاسخ به هر کدام از این چالش‌ها شناسایی نماید. این امر علاوه بر سهم نظری، امکان ارائه پاسخ دقیق‌تر به سوالات پژوهش را فراهم می‌کند.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر نتیجه، کاربردی و از نوع مطالعه موردی است و با استفاده از روش نمونه‌گیری هدف‌مند انجام شده است؛ زیرا می‌توان از نتایج آن برای شناسایی راهبردهای بقا در کسب‌وکارهای کوچک دیجیتال در ایران استفاده نمود. با توجه به جنبه اکتشافی این

پژوهش و ماهیت اهداف آن که شناسایی و تحلیل است از روش تحقیق کیفی استفاده شده است. در روند جمع‌آوری داده‌ها، از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شده است تا به صورت هدف‌مند، داده‌های موضوع‌های مشخصی که از قبل تعریف شده‌اند، گردآوری گردد. این نوع مصاحبه رودررو علاوه بر ایجاد فضای دوستانه و بی‌طرفانه، این امکان را برای مصاحبه‌شوندگان فراهم می‌آورد که تجارب خود را به صورت آزادانه بیان نموده و از این طریق امکان شناسایی عناصر و ابعاد پنهان نیز فراهم می‌شود. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی انجام شده است. تحلیل محتوای کیفی برای تحلیل داده‌های متنی کاربرد فراوانی دارد. تحلیل محتوای کیفی را می‌توان روش تحقیقی برای تفسیر ذهنی محتوایی داده‌های متن از طریق فرایندهای طبقه‌بندی نظام‌مند، رمزبندی و موضوع‌سازی یا طراحی الگوهای شناخته‌شده دانست. اعتبار نتایج، به‌وسیله وجود یک فرایند رمزبندی نظام‌مند به نام روش کدگذاری سه مرحله‌ای با استفاده از فرآیند کدگذاری باز و محوری تضمین خواهد شد. محقق در تحلیل داده‌های کیفی به این روش می‌کوشد تا نکات کلیدی داده‌ها را کشف نماید و برای هر نکته یک کد اختصاص دهد. کدها، مورد مقایسه مداوم قرار می‌گیرند و آن دسته از کدهایی که بر یک جنبه مشترک دلالت نمایند، عنوان مفهوم به خود می‌گیرند؛ بنابراین مفاهیم، کلماتی هستند که دلالت بر گروه‌ها یا طبقاتی از رویدادها، اشیا و کنش‌هایی دارند که خصوصیتی مشترک را در میان خود به اشتراک گذاشته‌اند. محقق از رویکرد تحلیل پنج مرحله‌ای، تکرار و بازگشتی، بین (۲۰۱۸) برای چهارچوب بندی تحلیل استفاده کرده است. این مراحل عبارت بودند از (۱) گردآوری و سازماندهی داده، (۲) پیاده‌سازی (جداسازی) داده‌ها، (۳) جمع‌آوری مجدد و کاهش داده‌ها، (۴) تفسیر یافته‌ها، (۵) نتیجه‌گیری از خروجی‌ها [۵۶ و ۳۷].

در تحقیقات کیفی در کسب و کارهای کوچک، مالک و مدیران منبع مهم اطلاعات هستند. به همین دلیل از مالکان و مدیران برای پاسخ به سوالات تحقیق و دسترسی به داده‌های مورد نیاز استفاده شد. مصاحبه‌ها با کسب اجازه از مصاحبه‌شوندگان ضبط شد. میانگین زمان مصاحبه‌ها ۶۵ دقیقه می‌باشد. پس کسب و کارهای کوچک دیجیتالی در ایران مورد نظر هستند که معیارهای واجد شرایط بودن برای مطالعه فعلی را برآورده نمایند. ملاک‌های کوچک بودن کسب و کارها و دیجیتالی بودن آن‌ها شامل موارد:

۱- کسب و کارهای کوچک دیجیتالی که ۱۰ نفر یا کمتر (از جمله مالکان و مدیران استخدام کرده‌اند).

۲- کسب و کارهای کوچک دیجیتالی که از زمان راه‌اندازی توسط مالکان و مدیران اداره و مدیریت شده‌اند.

۳- کسب و کارهای کوچک دیجیتالی که بیش از ۵ سال به طور مداوم فعالیت داشته‌اند.

کیفیت داده‌ها در مطالعاتی کیفی به انتخاب جامعه و نمونه بستگی دارد. جامعه آماری مورد پژوهش در این مطالعه کسب و کارهای کوچک دیجیتالی در ایران (استان‌های تهران و اصفهان) می‌باشد. دلیل انتخاب این استان‌ها دسترسی مناسب محقق به جامعه مورد مطالعه و نیز فعالیت گسترده‌تر کسب و کارهای کوچک دیجیتالی در مقایسه با سایر نقاط کشور می‌باشد. پژوهشگران با انجام ۷ مصاحبه طی بازه زمانی سال ۱۴۰۱ تا ۱۴۰۲ به اشیاع نظری رسیدند اما به منظور افزایش اعتبار و صحت نتایج یک مصاحبه دیگر نیز انجام شد و مجموع مصاحبه‌ها به ۸ مورد رسید. پس از گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه، کلیه مصاحبه‌ها به صورت متنی پیاده‌سازی شد. به منظور ارتقاء اعتبار و صحبت یافته‌ها، هر کدام از نویسندگان به صورت جداگانه اقدام به کدگذاری یافته‌ها نموده و طی فرایند رفت و برگشتی توافق لازم بین کدهای استخراجی آن‌ها ایجاد و کدها نهایی شد. همچنین در ادامه این کدها در اختیار خبره دیگری (عضو هیئت علمی با تخصص کارآفرینی و با زمینه مطالعاتی متمرکز بر کسب و کارهای کوچک) قرار گرفت و پس از دریافت و اعمال نظرات اصلاحی از سوی ایشان، یافته‌های استخراج شده نهایی گردید.

جدول ۳. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

نام کسب و کار	جنسیت	مدرک تحصیلی	سابقه (سال)	تعداد کارکنان	زمینه فعالیت
کسب و کار ۱	مرد	کارشناسی	۹	۹ نفر	طراحی وبسایت و نرم افزار موبایل
کسب و کار ۲	زن	کارشناسی	۱۳	۵ نفر	طراحی و توسعه وبسایت اختصاصی
کسب و کار ۳	مرد	کارشناسی ارشد	۱۹	۱۰ نفر	تولید نرم افزار های بازار خاص

نام کسب و کار	جنسیت	مدرك تحصیلی	سابقه (سال)	تعداد کارکنان	زمینه فعالیت
کسب و کار ۴	مرد	کارشناسی	۶	۷ نفر	طراحی نرم افزار موبایل و وب
کسب و کار ۵	مرد	کارشناسی	۲۰	۱۰ نفر	وب سایت و نرم افزار و نرم افزارهای مرود نیاز کسب و کارها
کسب و کار ۶	مرد	کارشناسی	۱۰	۷ نفر	بازاریابی دیجیتال و فروش
کسب و کار ۷	مرد	کارشناسی ارشد	۸	۴ نفر	فضای ابری (سرویس ابری) و ذخیره سازی داده ها، امنیت
کسب و کار ۸	زن	کارشناسی ارشد	۹	۸ نفر	بازاریابی دیجیتال

#### ۴. تحلیل داده ها و یافته ها

جدول ۴ چالش هایی که مصاحبه شوندگان در کسب و کار خود با آن روبه رو بوده اند را نشان می دهد.

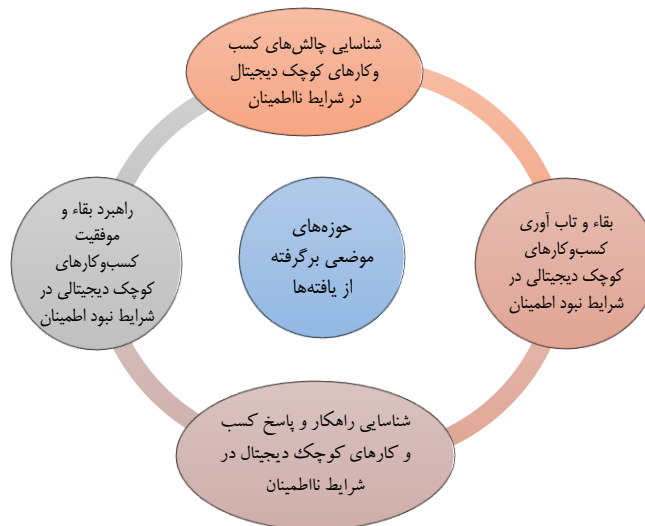
جدول ۴. چالش های شناسایی شده مبتنی بر یافته های پژوهش

نوع تهدید	یافته های پژوهش حاضر
بیرونی	تحریم
بیرونی	نبود قوانین و مقررات روشن و منصفانه
بیرونی	کاهش سرعت اینترنت و مشکلات پالایش
بیرونی	ناپایداری و پیش بینی ناپذیری شرایط اقتصادی و سیاسی
بیرونی	نبود رقابت سالم، حق خوری و فساد
بیرونی	نبود امکان همکاری با شرکت های بین المللی
بیرونی	تورم
بیرونی	نبود قوانین مالکیت فکری
بیرونی	اخلال در روند صدور مجوزها و عدم هماهنگی بین سازمان های دولتی
بیرونی	نبود سرمایه گذاری توسعه ای دولت
بیرونی	رکود و کاهش درآمد
بیرونی	نبود قوانین حمایت از کسب و کارهای کوچک دیجیتالی
بیرونی	نبود حمایت مالی و تسهیلات دولتی
بیرونی	نوسات شدید ارزی
بیرونی	افت کیفی سطح آموزش کشور
بیرونی	نبود دسترسی به پشتیبانی فنی تکنولوژی
بیرونی	کمبود نیروهای متخصص
بیرونی	ضعف زیرساخت های مناسب و پایدار
بیرونی	کمبود آگاهی نسبت به خدمات دیجیتال در جامعه
بیرونی	نبود بازار مناسب فروش خدمات و محصولات
بیرونی	نبود سرمایه گذاران خطرپذیر
بیرونی	کمبود نقدینگی از طرف کارفرمایان
بیرونی	گرانی تجهیزات
بیرونی	ضعف فرهنگ کارآفرینی و نوآوری در جامعه
بیرونی	ملاحظات فرهنگی
درونی	فشار روانی و استرس

#### چالش های سیاسی و قانونی

#### چالش های علمی و فنی

#### چالش های اقتصادی و محیطی



شکل ۱. حوزه‌های موضوعی مستخرج از یافته‌ها براساس ابعاد نظری پژوهش

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که کسب و کارهای کوچک دیجیتالی در محیط نامطمئن کسب و کار با سه دسته چالش عمده مواجه‌اند: سیاسی - قانونی، علمی - فنی، و اقتصادی - محیطی.

چالش‌های سیاسی - قانونی نشان‌دهنده این است که کسب و کارهای مورد مطالعه در ایران در مقایسه با کسب و کارهای مشابه خود در سایر کشورها با چالش‌های متفاوت و متمایزی روبرو هستند که متاثر از ویژگی‌های نهادی محیط کسب و کار کشور ایجاد شده‌اند. برخی از این چالش‌ها عبارتند از: تحریم و پیامدهای متاثر از نبود امکان همکاری با شرکت‌های بین‌المللی، کاهش سرعت اینترنت و پالایش، ناپایداری محیط کسب و کار و پیش‌بینی ناپذیر بودن آن، ناهماهنگی بین سازمان‌های دولتی، نوسانات ارزی، محدودیت‌های قانونی و ویژگی‌های نامساعد نهادی مانند نبود امکان رقابت سالم، وجود حق خواری و فساد و رکود و تورم. همچنین یافته‌ها نشان می‌دهد که متاثر از ویژگی‌های حاکم بر محیط کسب و کار، کسب و کارهای کوچک دیجیتالی با چالش عمده‌ای در حوزه آموزش و دسترسی به پشتیبانی‌های فناورانه نیز مواجه‌اند. علاوه بر محدودیت‌های دسترسی ناشی از تحریم، ضعف یا عدم همگامی نظام آموزشی کشور با تحولات و فناوری‌های دیجیتالی و موج گسترده مهاجرت متخصصین مربوط نیز چالش دیگری است که موجب محدودیت دسترسی به نیروهای تخصصی گردیده است. چالش‌های اقتصادی - محیطی به سایر چالش‌های کلان محیطی اشاره دارند که مولفه‌های کلانی مانند ضعف زیرساختی، محدودیت در تامین سرمایه، و ملاحظات/محدودیت‌های فرهنگی را دربرمی‌گیرد.

براساس محتوای مصاحبه‌ها، مصاحبه‌شوندگان بر این نکته تاکید داشتند که کسب و کارها به‌طور همزمان با چالش‌های مذکور مواجه بوده‌اند. این امر بیان‌گر پیچیدگی و نااطمینان بالای حاکم بر محیط فعالیت این کسب و کارها می‌باشد. از سوی دیگر، تحلیل چالش‌های شناسایی شده نشان می‌دهد که اکثر آن‌ها از نوع چالش‌های بیرونی می‌باشند. این ویژگی مویب اثرگذاری بسیار گسترده محیط بیرونی بر فعالیت کسب و کارهای کوچک دیجیتالی و ظرفیت محدود آن‌ها در تاثیرگذاری بر چنین محیط پیچیده و ناپایداری دارد.

جدول ۵. پاسخ کسب و کارها به چالش‌ها

چالش‌ها	پاسخ‌ها و یافته‌ها	مقوله فرعی	مقوله اصلی
نبود بازار مناسب فروش خدمات و محصولات	افزایش حضور برخط و بازاریابی	فنون راهبرد و بازاریابی	۱ ۲ ۳ ۴
نبود قوانین حمایت از کسب و کارهای کوچک دیجیتالی، نبود رقابت سالم، حق خواری و فساد	انعطاف‌پذیری، ارائه راهبرد جدید		
نبود قوانین مالکیت فکری، نبود رقابت سالم، حق خواری و فساد، کاهش سرعت اینترنت و مشکلات پالایش، نبود فرهنگ کارآفرینی و نوآوری در جامعه، نبود فرهنگ و آگاهی نسبت به خدمات دیجیتال در جامعه	راهکار خلاقانه و نوآوری در حل مشکلات		
نبود امکان همکاری با شرکت‌های بین‌المللی	ارتقاء روابط (شبکه‌سازی)		

مقاله اصلی	مقاله فرعی	پاسخ‌ها و یافته‌ها	چالش‌ها
		پاسخ به تحولات	اخلال در روند صدور مجوزها و عدم هماهنگی بین سازمان‌های دولتی، نبود رقابت سالم، حق‌خواری و فساد، تحریم، ملاحظیات فرهنگی، نبود زیرساخت مناسب و پایدار (زیرساخت ابتدای)
		فرهنگ و رفتار مشتریان انعطاف‌پذیری و خلاقیت	محدودیت قانونی و مقرراتی برای فعالیت، نبود پایداری و پیش‌بینی در شرایط اقتصادی و سیاسی کشور، نبود قوانین و مقررات روشن و منصفانه
	فنون مالی	جذب منابع مالی	نبود حمایت مالی و تسهیلات دولتی، عدم سرمایه‌گذاری توسعه‌ای دولت، کمبود نقدینگی از طرف کارفرمایان، نبود سرمایه‌گذاران خطرپذیر
		تبدیل درآمد به منابع قابل اطمینان	نوسات شدید ارزی، رکود و کاهش درآمد، تورم، کمبود نقدینگی از طرف کارفرمایان
		تغییر در نوع خدمات و قیمت‌گذاری	رکود و کاهش درآمد، گرانی تجهیزات و مدیریت هزینه‌ها
		ارائه تخفیف و جذب مشتریان جدید	رکود و کاهش درآمد، نبود امکان همکاری با شرکت‌های بین‌المللی
	فنون منابع انسانی	همکاری و هماهنگی بالا با پرسنل	کمبود و نبود نیروهای متخصص، فشار روانی و استرس
		جذب نیروهای پشتیبان	افت سطح آموزش کشور
		امیدواری و حفظ روحیه	نبود پایداری و پیش‌بینی در شرایط اقتصادی و سیاسی کشور، کمبود و نبود نیروهای متخصص، نبود فرهنگ کارآفرینی و نوآوری در جامعه
		اخلاق و اعتبار	
		تخصص و تجربه	نبود پایداری و پیش‌بینی در شرایط اقتصادی و سیاسی کشور، کاهش سرعت اینترنت و مشکلات پالایش، نبود و عدم دسترسی به پشتیبانی فنی تکنولوژی، گرانی تجهیزات و مدیریت هزینه‌ها
	روش‌های بهبود داخلی و فرایندها	تکنولوژی و نوآوری استانداردهای بین‌المللی بهبود کیفیت و بهینه‌سازی فرایندها، کاهش هزینه	کاهش سرعت اینترنت و مشکلات پالایش، گرانی تجهیزات و مدیریت هزینه‌ها افت سطح آموزش کشور نبود و دسترسی به پشتیبانی فنی تکنولوژی
		تحقیق و توسعه، ارائه خدمات جدید	نبود قوانین حمایت از کسب‌وکارهای کوچک دیجیتالی، ملاحظیات فرهنگی

جدول ۵ نشان‌دهنده راهبردها و پاسخ‌های کسب‌وکارهای کوچک دیجیتال در مواجهه با چالش‌های سه‌گانه (سیاسی - قانونی، علمی - فنی و اقتصادی - محیطی) است. براساس یافته‌های این پژوهش، این کسب‌وکارها از چهار دسته پاسخ یا روش برای مقابله با چالش‌ها استفاده کرده‌اند: راهبردی و بازاریابی، مالی، منابع انسانی، و بهبود داخلی و فرایندها.

پاسخ‌های راهبردی و بازاریابی شامل تمرکز بر بهبود نوآوری و خلاقیت، همگام شدن با تحولات بازار، انتخاب راهبردهای جدید و شبکه‌سازی است. این کسب‌وکارها با افزایش حضور برخط، تقویت بازاریابی دیجیتال و تحلیل رفتار مصرف‌کننده، بهبود جایگاه خود در بازار را دنبال می‌کنند.

پاسخ‌های مالی شامل اقدامات جذب منابع مالی، ایجاد درآمدهای پایدار و استفاده از تخفیف‌ها برای جذب مشتریان جدید است. این راهبردها به کسب‌وکارها کمک می‌کنند تا در مواجهه با رکود اقتصادی و نوسانات مالی، توان مالی خود را تقویت کنند و از کاهش درآمد جلوگیری نمایند.

پاسخ‌های مرتبط با منابع انسانی بر بهبود همکاری‌های درون‌سازمانی، جذب و نگهداشت نیروهای متخصص، و حفظ روحیه کارکنان متمرکز است. در این راستا، کسب‌وکارها تلاش می‌کنند تا از نیروی انسانی به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین دارایی‌های خود در مقابله با چالش‌ها استفاده کرده و از طریق ایجاد محیط کاری مناسب و تقویت اخلاق سازمانی، بهره‌وری را افزایش دهند.

در نهایت، پاسخ‌های مبتنی بر بهبود فرآیندهای داخلی شامل بهینه‌سازی فرآیندها، نوآوری، تحقیق و توسعه و استفاده از استانداردهای بین‌المللی است. این کسب و کارها با بهره‌گیری از این راهبردها، به دنبال بهبود کیفیت و کارایی فعالیت‌های خود و تضمین بقای بلندمدت در محیطی نامطمئن هستند.

ارزیابی این پاسخ‌ها نشان می‌دهد که کسب و کارهای کوچک دیجیتال با اتخاذ راهبردهای چندگانه و همزمان به چالش‌های متنوع پاسخ می‌دهند. این رویکرد نشان می‌دهد که کسب و کارها به‌طور مداوم به دنبال تقویت توانمندی‌های داخلی خود برای مقابله با فشارهای بیرونی هستند. این مسئله حاکی از اهمیت ظرفیت‌سازی درونی در بقاء و رشد کسب و کارهای کوچک دیجیتال در محیط‌های پیچیده و ناپایدار است.

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

یافته‌ها نشان داد که کسب و کارهای کوچک دیجیتال در کشور با چالش‌های سیاسی-قانونی، علمی-فنی و اقتصادی-محیطی روبه‌رو هستند. در مقایسه با پژوهش‌های پیشین، یافته‌های این مطالعه همسو با تحقیقات مشابه در حوزه‌های مختلف است و به‌طور خاص به جنبه‌هایی از چالش‌ها و راهکارها می‌پردازد که در مطالعات قبلی نیز مورد اشاره قرار گرفته است.

در پژوهش‌های پیشین به نرخ بالای شکست کسب و کارهای کوچک دیجیتال در محیط نامطمئن اشاره شده است [۴۰]. به عنوان مثال، سیسرا و همکاران (۲۰۲۰) چالش‌های مختلفی مانند افزایش رقابت، تغییرات مداوم اقتصادی و نیاز به تدوین راهبردهای پایدار برای مقابله با این چالش‌ها را مطرح کرده‌اند [۳۰]. پژوهش حاضر نیز این موضوع را تأیید می‌کند که کسب و کارهای کوچک دیجیتال در ایران تحت فشارهای شدید رقابتی و اقتصادی قرار دارند و به راهبردهای انعطاف‌پذیر برای بقا نیازمندند. همسو با این یافته، بادگشین و همکاران (۲۰۲۲) نیز به اهمیت راهبردهای نوآورانه و تطبیقی برای کسب و کارهای کوچک در مواجهه با محیط‌های نامطمئن پرداخته‌اند [۲۲]. همچنین، با پیشرفت کسب و کارها، موانع متعددی پدید می‌آیند که می‌توانند پیشرفت آن‌ها را مختل کنند [۶۴]. پژوهش شولیه (۲۰۲۱) نشان داد که بسیاری از صاحبان کسب و کار فاقد راهبردهای مؤثر برای حفظ فعالیت‌شان پس از پنج سال هستند و توصیه می‌شود که آن‌ها بر توسعه مهارت‌های کارآفرینی و تاب‌آوری شخصی تمرکز کنند تا بتوانند در محیط‌های دشوار اقتصادی دوام بیاورند [۴۳]. این پژوهش با نتایج پژوهش نادیان و همکاران (۲۰۲۱) هم‌خوانی دارد که نشان دادند حدود ۷۰٪ از کسب و کارهای کوچک دیجیتال در مراحل مختلف چرخه حیات خود شکست می‌خورند. این مطالعه بر نبود راهبردهای مؤثر برای بقا در کسب و کارهای کوچک تأکید داشت، که یافته‌های ما نیز این مسئله را تأیید می‌کند و نشان می‌دهد که کسب و کارهای دیجیتال در ایران نیز با چنین شرایطی مواجه هستند [۱۵].

در حوزه چالش‌های علمی-فنی، پژوهش به افت کیفیت آموزش و مهاجرت نیروی انسانی متخصص به مثابه عوامل محدودکننده دسترسی به منابع انسانی ماهر اشاره کرد. این نتیجه با یافته‌های عدل دوست و همکاران (۱۳۹۸) همسو است که در آن به کمبود نیروهای متخصص در شرکت‌های نوآفرین مبتنی بر فناوری اطلاعات در ایران پرداخته شد. همچنین، مطالعه ما نشان داد که کسب و کارهای کوچک دیجیتال برای مقابله با این چالش‌ها از روش‌های نوآوری و بهینه‌سازی فرایندها استفاده می‌کنند [۱۷، ۳۶ و ۶۷] که این نتیجه با پژوهش جایا سکارا و همکاران (۲۰۲۰) که به نقش نوآوری و فناوری در غلبه بر شکست کسب و کارهای کوچک پرداخته، هم‌خوانی دارد [۳۳].

نتایج نشان داد که همکاری مؤثر و هماهنگی درون تیمی، بهره‌وری را افزایش داده و به همگرایی سریع‌تر با تغییرات بازار کمک می‌کند. استفاده از نیروهای متخصص موقت و حفظ روحیه مثبت، در کاهش هزینه‌ها و تبدیل چالش‌ها به فرصت‌های یادگیری مؤثر است. توصیه می‌شود که کسب و کارها بر تقویت همکاری درون تیمی و استفاده از نیروهای متخصص موقت تمرکز کنند و روحیه مثبت را به عنوان بخشی از راهبرد خود حفظ نمایند. همچنین، اخلاق و اعتبار باید اصول اساسی در نظر گرفته شوند و تخصص در فناوری‌های دیجیتالی و تحلیل داده‌ها برای پاسخگویی به تغییرات بازار و توسعه پایدار ضروری است [۵۱].

با انجام این پژوهش در مباحث چالش‌های سیاسی و قانونی کسب و کارهای کوچک دیجیتال مواردی جدیدی یافته شد که می‌توان به کاهش سرعت اینترنت و مشکلات پالایش، نبود رقابت سالم، حق خواری و فساد، تورم، رکود و کاهش درآمد، ناهماهنگی بین سازمان-های دولتی، نوسانات شدید ارزی و محدودیت قانونی و مقرراتی برای فعالیت این قبیل از کسب و کار اشاره کرد [۶۷]. در موضوع چالش-

های علمی و فنی می‌توان به افت سطح آموزش کشور اشاره نمود. در بحث چالش‌های اقتصادی و محیطی می‌توان به مواردی از قبیل فشار روانی و استرس، ملاحظات فرهنگی در فعالیت‌ها، نبود فرهنگ کارآفرینی و نوآوری در جامعه، کمبود نقدینگی از طرف کارفرمایان، نبود بازار مناسب فروش محصولات و خدمات، نبود فرهنگ و آگاهی نسبت به خدمات دیجیتال در جامعه و نبود زیرساخت مناسب و پایدار (زیرساخت‌های ابتدایی) اشاره نمود.

در حوزه چالش‌های اقتصادی، نوسانات ارزی، رکود اقتصادی و نبود سرمایه‌گذاری‌های ریسک‌پذیر از چالش‌های عمده شناسایی شده در پژوهش ما بوده است. این نتایج با یافته‌های لستاری و یوسرا (۲۰۲۴)، کوکرتز و همکاران (۲۰۲۰) و عدل دوست و همکاران (۱۳۹۸) همخوانی دارد که بر تأثیر شرایط چالش‌برانگیز اقتصادی بر بقا و رشد کسب‌وکارهای کوچک تأکید داشتند [۳۲، ۳۴ و ۶۷].

همچنین، نتایج نشان داد کسب‌وکارهای کوچک دیجیتال در ایران به دلیل فقدان حمایت مالی و محدودیت‌های دسترسی به منابع مالی با مشکلات جدی مواجه‌اند، این نتیجه با برخی پژوهش‌ها مانند فیورتس-کالن و همکاران (۲۰۲۰) که بر نیاز به جهت‌گیری کارآفرینی و نوآوری برای بقا تأکید داشتند، سازگار است [۲۰]. در این پژوهش، نقش کلیدی روش‌های مالی در توسعه و پیشرفت کسب‌وکارها مورد بررسی قرار گرفت. استفاده از منابع مالی و سرمایه‌گذاری در بخش‌هایی چون تحقیق و توسعه، بازاریابی و جذب نیروی ماهر، به شرکت‌ها امکان می‌دهد تا در بازار رقابتی موفق‌تر عمل کنند. تغییرات راهبردی در خدمات و قیمت‌گذاری، همچنین استفاده از تخفیف‌ها و جذب مشتریان جدید، به افزایش فروش و سودآوری کمک می‌کند. توصیه می‌شود که کسب‌وکارها به طور مستمر راهبردهای مالی خود را بازبینی و بهینه‌سازی نمایند و به بازاریابی توصیه‌ای به عنوان ابزاری موثر برای جذب و حفظ مشتریان توجه ویژه‌ای داشته باشند [۲۰]. به طور کلی، این پژوهش نشان داد که کسب‌وکارهای کوچک دیجیتال در ایران برای مقابله با چالش‌های متعدد، به کاربرد راهبردهای متنوع از جمله نوآوری، بهبود فرایندها، تقویت منابع انسانی و استفاده بهینه از منابع مالی نیاز دارند. این نتایج با بیشتر مطالعات پیشین همسو است و نشان می‌دهد که کسب‌وکارهای کوچک در محیط‌های نامطمئن با فشارهای مشابهی مواجه‌اند و باید برای بقا به تقویت توانمندی‌های درونی خود بپردازند. با این حال، پژوهش ما به طور خاص به چالش‌های ناشی از تحریم‌ها، پالایش اینترنت و نبود زیرساخت‌های مناسب در ایران اشاره کرده است.

با توجه به یافته‌های پژوهش، موارد زیر برای بقا کسب‌وکارهای کوچک دیجیتالی در شرایط نبود اطمینان محیط کسب و کار ایران توصیه می‌شود:

تدوین راهبردهای نوآورانه و منعطف: کسب‌وکارهای کوچک دیجیتال باید با بهره‌گیری از نوآوری و خلاقیت، راهبردهایی انعطاف‌پذیر تدوین کنند که آن‌ها را قادر به همسوسازی با تغییرات محیطی و اقتصادی کند.

تقویت زیرساخت‌های آموزشی: تقویت نظام آموزشی و تمرکز بر تربیت نیروی انسانی متخصص در حوزه دیجیتال می‌تواند به رفع کمبود نیروی ماهر و افزایش بهره‌وری کسب‌وکارهای کوچک دیجیتال کمک کند.

دسترسی به منابع مالی: ایجاد بسترهای مالی مناسب، از جمله حمایت‌های دولتی و سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر، از جمله اقدامات اساسی برای بهبود پایداری کسب‌وکارهای کوچک است.

ایجاد زیست‌بوم حمایتی: هم‌افزایی میان دولت، بخش خصوصی و نهادهای آموزشی می‌تواند به ایجاد یک زیست‌بوم حمایتی قوی برای کسب‌وکارهای کوچک دیجیتال کمک کند.

بهبود زیرساخت‌های اینترنتی و قانونی: رفع مشکلات زیرساخت‌های اینترنتی و کاهش محدودیت‌های قانونی، از جمله پالایش و نوسانات ارزی، می‌تواند به بهبود محیط کسب‌وکارهای دیجیتال کمک شایانی کند.

یکی از این محدودیت‌های پژوهش، تأثیرات منفی پالایش اینترنت و تغییرات قوانین مالیاتی بر عملکرد کسب‌وکارهای کوچک دیجیتال بوده است که شرایط خاصی را برای این کسب‌وکارها در طول دوره پژوهش ایجاد کرده است. همچنین، تمرکز این مطالعه بر کسب‌وکارهایی با بیش از پنج سال سابقه در استان‌های اصفهان و تهران، محدودیت دیگری است که می‌تواند تأثیرگذاری نتایج را در سایر مناطق جغرافیایی یا برای کسب‌وکارهای جدیدتر کاهش دهد. استفاده از رویکرد کیفی نیز ممکن است دامنه نتایج را محدود کرده و تعمیم‌پذیری آن‌ها را به دیگر محیط‌ها و صنایع به چالش بکشد.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده بر ارزیابی توانمندی کسب‌وکارها در مواجهه با شرایط متغیر تمرکز کنند و مدل‌های پیش‌بینی راهبردی را برای بهبود فرآیند تصمیم‌گیری توسعه دهند. همچنین، ایجاد و تقویت شبکه‌های حمایتی برای مدیران این کسب‌وکارها

می‌تواند کمک قابل توجهی به بهبود تاب‌آوری آن‌ها کند. در نهایت، توصیه می‌شود که در نظر گرفتن راهبردهای مالی محتاطانه و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و فرصت‌های جدید در برنامه‌ریزی‌های آینده این کسب و کارها مورد توجه قرار گیرد.

## منابع

- [1] Araste, A., Frozand, M., & Gang Khanlou, GH. (2016). The role of e-commerce and internet marketing in the development of entrepreneurship and improving the business environment. The first national conference on improving the business environment of entrepreneurship and development in the context of resistance economy, January 2016. <https://civilica.com/doc/512240/> [In persian]
- [2] Adebisi, S. A., & Bakare, N. A. (2019). Survival Strategies and Sustainability of Small and Medium Enterprises in a Volatile Environment. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, ISSN 2392-8042, 7 (4), 553-569. <http://dx.doi.org/10.25019/MDKE/7.4.07>
- [3] Aithal, P. S., & Acharya, R. K. (2016). Strategic Management Models & Indian Epics. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, April-2016, ISSN 2226-8235, 5(4). 180-188 <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.161093>
- [4] Altig, D., Barrero, J. M., Bloom, N., Davis, S., Meyer, B., & Parker, N. (2022). Surveying business uncertainty”, *Journal of Econometrics*, ISSN 0304-4076, 231(1), 282-303, <https://doi.org/10.1016/j.jeconom.2020.03.021> .
- [5] Analytical report of the economic world. (2018). Why do startups fail? May 2018, Iran. <https://donya-e-egtesad.com/fa/tiny/news-3520562> [ In persian]
- [6] Bai, Ch., Quaysona, M., & Sarkis, J. (2021). COVID-19 pandemic digitization lessons for sustainable development of micro-and-small enterprises. *Sustainable production and consumption*, 27(2021), 1989-2001., <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.04.035>
- [7] Barari Jirandehi, A., Sajadi, M., & Davari, A. (2022). Designing resilience models of start-up businesses: a path towards the future of start-up businesses. *journals of Iranian future studies*, 1(2), 155-179. <https://doi.org/10.30479/jfs.2023.17059.1390> [In persian]
- [8] Cisco. By team, (2021). Digital Readiness Index, Annunal Report, 2021, USA, Publish Cisco, [https://www.cisco.com/c/m/en\\_us/about/corporate-social-responsibility/research-resources/digital-readiness-index.html#](https://www.cisco.com/c/m/en_us/about/corporate-social-responsibility/research-resources/digital-readiness-index.html#/)/
- [9] Chitsazan, H., Davari, A., & Jalali., M. (2018). Assessing Factors Affecting Small and Medium Enterprises' Resilience Capacity (A study of Automotive Suppliers). *Journal of Entrepreneurship Development*, 11(3), 421-440. <https://doi.org/10.22059/jed.2018.246822.652417>. [In persian]
- [10] CB Insights. (2016). Global Analysis of Venture Funding. Venture- plus-Q3-Report. Publish CB insight, <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2016/10/venture-pulse-q3-2016-report.pdf>
- [11] Cucculelli, M., & Peruzzi, V. (2018). Post-crisis firm survival, business model changes, and learning: evidence from the Italian manufacturing industry. *small business economic*, 54(2) 459-474. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0044-2>
- [12] Daradkeh, M., & Mansoor,W.(2023). The impact of network orientation and entrepreneurial orientation on startup innovation and performance in emerging economies: The moderating role of strategic flexibility,”*Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, ISSN 2199-8531, 9(1), <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.02.001>
- [13] Exploding: By Howarth, J. (2022). Ehat percentage of startup Fail?
- [14] Fallah Haghighi, N., Ramezanpour Nargesi, G., Mirtorabi, M. S., & Bijani, M. (2020). Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats of Launching Knowledge-based Companies by Faculty Members at Iranian Research Organization for Science and Technology (IROST). *Journal of Technology Development Management*, 8(1), 47-91. <https://doi.org/10.22104/jtdm.2020.4035.2431> . [In persian]
- [15] Fathun Nadyan, A., Selvia, E., & Fauzan, Sh. (2021). The Survival Strategies of Micro, Small and Medium Enterprises in The New Normal Era. *Dinamika Ekonomi: Jurnal Ekonomi dan Pembangunan*, 12(2), 142-149 . <https://doi.org/10.29313/de.v12i2.7797>
- [16] Forbes: By Main, K. Bottorff, C. (2023). Small business statistics of 2023. <https://www.forbes.com/advisor/business/small-business-statistics/>
- [17] Forbes: By Morgan, B. (2019). Companies that failed at digital transformation and what we can learn from them. Leadership.
- [18] Forbes: By Patel, N. (2015). 90% of stratup fail: Heres what you need to know about the 10%. Enterepreneurs.
- [19] Fusch, P. I., & Ness, L. R. (2019). Are we there yet? Data saturation in qualitative research. *The Qualitative Report*, 20(9), 1408-1416
- [20] Fuertes-Callén, Y., Cuellar-Fernández, B., & Serrano-Cinca, C. (2020). Predicting startup survival using first years financial statements, *Journal of Small Business Management*, 60(6), 1314-1353. <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1750302>
- [21] Ghanbari, M., Heidarinejad, Gh., & Parandin., K. (2016). Performance management, challenges and complexity theory. *Government Accounting*, 3(1), 49-58. <https://dori.net/dor/20.1001.1.24234613.1395.3.1.4.3> . [In persian]
- [22] Gbadegeshin., S. Al Natsheh., A. Ghafel., K. Mohammed., O. Koskela., A. Rimpiläinen., A. Tikkanen., J. & Kuoppala, A. (2022).“Overcoming the Valley of Death: A New Model for High Technology Startups”,*Sustainable Futures*, 4(2022), ISSN 2666-1888, <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2022.100077>

- [23] Gelared, P., & Partoafkanan, M. (2020). The role of government in financing and developing investment in small and medium-sized businesses. *INVESTMENT KNOWLEDGE*, 9(3), 277-288. SID. <https://sid.ir/paper/387777/en> [In persian]
- [24] Hess, T., Matt, C. Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123-129.
- [25] Ismail Albalushi, Kh., & Muzamil Naqshbandi, M. (2022). Factors Affecting Success and Survival of Small and Medium Enterprises in the Middle East. *Journal Knowledge*, 2(3), 525-538. <https://doi.org/10.3390/knowledge2030031>
- [26] Joseph Etim, J., Adabu, M, U. & Ogar, C, A. (2017). Influence of entrepreneurial orientation as survival strategy for small and medium enterprises: the nigeria experience. *International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom*, 5(8), 502-518,. <https://ijecm.co.uk/wp-content/uploads/2017/08/5827.pdf>
- [27] Khalili Shavariny, S., Nazemi, J., Alborzi, M., & Salimian, H. (2011). A Model for Aligning Operation Strategy and Business Strategy in The Iranian Industrial Organizations. *Journal of Strategic Management Studies*, 2(6), 141-163. <https://dori.net/dor/20.1001.1.22286853.1390.2.6.7.3> [In persian]
- [28] Konya-Baumbach, B., Schuhmacher, M., Kuester, S., & Kuharev., V. (2019). Making a first impression as a start-up: Strategies to overcome low initial trust perceptions in digital innovation adoption. *International Journal of Research in Marketing*. 36(6), 385-399. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2019.01.008>
- [29] Koshki Jahroumi, A., (2021). Identifying the Competencies of Human Resource Managers to Succeed in the Corona Crisis with a Digital Business Approach. *RESOURCE MANAGEMENT IN POLICE*, 9(1), 207-238. <https://sid.ir/paper/952714/en> [In persian]
- [30] Kumara Naradda Gamage, S., Ekanayake. E., Abeyrathne. G., Prasanna. R., Jayasundara. J., & Rajapakshe., P. (2020). A Review of Global Challenges and Survival Strategies of Small and Medium Enterprises (SMEs). *Economies* , 8(4), 1-24. <https://doi.org/10.3390/economies8040079>
- [31] Karadag. H. (2015). Financial Management Challenges In Small and Medium-Sized Enterprises: A Strategic Management Approach. *EMERGING MARKETS Journal*. ISSN 2158-8708, 5(1), (online). <http://dx.doi.org/10.5195/emaj.2015.67>
- [32] 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. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00169>
- [33] Jayasekara, B. E. A., Fernando, P. N. D., & Ranjani, R. P. C. (2020). A systematic literature review on business failure of small and medium enterprises (SME). *Journal of Management*, 15(1), 1-13. <https://doi.org/10.4038/jm.v15i1.7592>
- [34] Lestari, Y. B., & Yusra, K. (2024). Prospects and challenges in establishing entrepreneurship in post COVID-19 language and culture-related tourist attractions. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(9), 5001. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i9.5001>
- [35] Li, L., & Su, F., Zhang, W., & Mao, J, Y. (2018). Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Information Systems Journal*, 28(6), 1129-1157. <https://doi.org/10.1111/isj.12153>
- [36] Maarit Taiminen, H., & Karjaluoto, H. (2015). The usage of digital marketing channels in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, ISSN: 1462-6004, 22(4), 633-651. <http://dx.doi.org/10.1108/JSBED-05-2013-0073>
- [37] Mihas, P. (2023). Qualitative research method: approaches to qualitative data analysis. *International Encyclopedia Of Education (Fourth Edition)*, 2023, 302-313. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-818630-5.11029-2>
- [38] Molotkova, N., Khazanova., D., & Ivanova, E. (2019). Small Business in Digital Economy. *journal SHS Web Conf*, 62(5), 62-80. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20196204003>
- [39] Mohammadi Shahahroodi, H., Rahimnia, F., Malekzadeh, G., & Khorakian, A. (2020). Survival Resistance, Opportunism, and the Growth of Organizations in Challenging Situations: Presentation a Strategic Concept of Resilient Organizations Types. *Journal of Executive Management*, 12(23), 289-313. <https://doi.org/10.22080/jem.2020.18754.3194> [In persian]
- [40] Mohammadi, M., & Mohabi, S. (2021). Formulating the resilience strategy of small and medium businesses in the Corona crisis (case study: small and medium industries located in the industrial towns of Shiraz). *Industrial Engineering and Production Management Studies*, 7(2), 61-78. <http://noo.rs/CTQYN> [In persian]
- [41] Moradi, S., naderi, N., & Delangizan, S. (2020). Analyzing Fintech Startups Development Process in Iran:. *Journal of Entrepreneurship Development*, 13(1), 121-140. <https://doi.org/10.22059/jed.2020.296930.653250> [In persian]
- [42] Olubusola Sholeye, O. (2021). Survival Strategies of Microenterprises in Nigeria. *College of Management and Technology, Walden University, Walden Dissertations and Doctoral Studies Collection*
- [43] Omoregie Aghimien, D., Aghimien, E., Fadiyimu, A., & Adegbembo, T. (2018). Survival strategies of built environment organisations in a challenging economy. *Engineering. Constraction Architectural Management*, 25(5), 861-876 . <https://doi.org/10.1108/ECAM-06-2017-0106>

- [44] Peter, M. K., Kraft, C., & Lindeque, J. (2019). Strategic action fields of digital transformation An exploration of the strategic action fields of Swiss SMEs and large enterprises. *Journal of Strategy and Management*, 13(1), 160-180. <https://doi.org/10.1108/JSMA-05-2019-0070>
- [45] Priyadarshini, A., Gao, Y., & O’Gorman, C. (2021). Firm specific determinants of open innovation in European SMEs. *JOURNAL OF SMALL BUSINESS & ENTREPRENEURSHIP*, ISSN 0827-6331, 36(1), 1-28. <https://doi.org/10.1080/08276331.2021.1907698>
- [46] Rahshit, D., & Paul, A. (2020). Impact of COVID-19 on Sectors of Indian Economy and Business Survival Strategies, *International Journal of Engineering and Management Research*, 10(3), 51-55 <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3620727>
- [47] Rahmanseresht, H., Dehdashti Shahrokh, Z., Khashei, V., & Doustmohammadian, S. (2020). Towards a model for startups' resilience in ICT industry (Case study approach). *Journal of Improvement Management*, 14(2), 1-32. <https://doi.org/10.22034/jmi.2020.113393> [In persian]
- [48] RahmanSeresht, H., Dehdashti Shahrikh, Z., khashei, V., & Doustmohammadian, S. (2020). Towards a resilience model for ICT startups (Mix method). *Journal of Entrepreneurship Development*, 12(4), 621-640. <https://doi.org/10.22059/jed.2020.295909.653236> [In persian]
- [49] Rashidi, M., & Ghaitrani, F. (2019). Business models and dynamic capabilities. *New research approaches in management and accounting quarterly*, fourth year, 4(34), 3-91. [In persian]
- [50] Rezvani, H. R., & Saham-khadam, M. (2012). Business strategy correspondence with Environmental Uncertainty. *Journal of Business Administration Researches*, 4(7), 88-104. [In persian]
- [51] Rohini U., Nikam, Y. L., & Samrat, R. (2023). "A Study of Need and Challenges of Human Resource Management in Start-up Companies". *Mathematical Statistician and Engineering Applications*, 72(1), 314 –329. <https://doi.org/10.17762/msea.v72i1.1868>
- [52] Rezvanitabar, M., & Eslami, S. (2020). Identification of the Challenges of Technology Development of Network Contexts in University of Tehran Incubators. *ROSHD-E-FANAVARI*, 16(64), 14-25. SID. <https://sid.ir/paper/385833/en> [In Persian]
- [53] Sarrashte, S. (2015). The effect of uncertainty on the mixed strategy of export marketing (evidence from the dry fruit export of East Azerbaijan province). *Ministry of Science, Research and Technology, University of Tabriz, Faculty of Management and Economics* [In persian]
- [54] Shiri, Gh., TOOTIAN ESFAHANI, S., & SOHRABI., Sh. (2021). The Effect of Environmental Uncertainty on Entrepreneurial Orientation with the Mediating Role of Innovation Speed. *Journal of iranian social development studies (JISDS)*, 13(2), 199-214. SID. <https://sid.ir/paper/951572/en> . [In persian]
- [55] Startup Blink. (2022). Middle East. <https://www.startupblink.com/startups/middle-east>
- [56] Sabbir Rahman, M., AbdelMuniem AbdelFattah, F., Bag, S. & Osman Gani, M. (2022). Survival strategies of SMEs amidst the COVID-19 pandemic: application of SEM and fsQCA. *Journal of business and Industrial Marketing*, 37(10), 1990-2009, <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2020-0564>.
- [57] Samadi, A. H., & Zali, M. R. (2018). Entrepreneurship Ecosystem in the Middle East and North Africa (MENA). *Contributions to Management Science*, ISSN 1431-1941. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-75913-5>
- [58] Stojanovikj, M. (2022). “Government size, inflation targeting and business cycle volatility”, *Economic Analysis and Policy*, ISSN 0313-5926 ,74(2022), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2022.01.009>
- [59] Tari, G., & Porhelm, H. (2020). Structural Model of Factors Affecting Survival and Growth of Startups in Iran. *Journal of Executive Management*, 12(23), 315-341. <https://doi.org/10.22080/jem.2020.17998.3096>. [In persian]
- [60] Techrars By jafari, H. (2017). Only 0.6% of Iranian startup targeting the international market. *Featured Articles*.
- [61] Virtual Business Union report. (2019). Licenses and permits to start businesses in 2019. <https://ecunion.ir/298/news> [In persian]
- [62] Williams, Ch., Schallmo, D., Lang, K., & Boardman, L. (2021). Digital Maturity Models for Small and Medium-sized Enterprises: A Systematic Literature Review. *journal The ISPIM Innovation Conference – Celebrating Innovation: 500, Years Since daVinci, Florence, Italy on 16-19 June 2019*.
- [63] Winarsih, Lndriastuti, M., & Fuad, K. (2020). Impact of Covid-19 on Digital Transformation and Sustainability in Small and Medium Enterprises (SMEs): A Conceptual Framework. *Conference on Complex, Intelligent, and Software Intensive Systems*, 1194(2020), 471–476. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-50454-0\\_48](https://doi.org/10.1007/978-3-030-50454-0_48)
- [64] Yucel, S. (2018). Modeling Digital Business Strategy. *International Conference on Computational Science and Computational Intelligence*, 02 January 2020, 209-214, <https://doi.org/10.1109/CSCI46756.2018.00047>
- [65] Yin, R. K. (2018). *Case Study Research: Design and Methods*. (6th Ed.). Sage Publications.
- [66] Zoomit Nik-Bakht, B. (2018). Iran's Startup Space Analysis Report (Computer Trade Union Organization of the Country). *Iran's Technology and Business*. <https://www.zoomit.ir/tech-iran/343777-analytical-report-startup-ecosystem-iran/> [In persian]
- [67] Zighan, S., & Ruel, S. (2023). SMEs’ resilience from continuous improvement lenses. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 15(2), 233-253. <https://doi.org/10.1108/JEEE-06-2021-0235>