

## چشم‌انداز مدیریت بازرگانی

سال هجدهم، شماره ۳۸، پیاپی ۷۱، تابستان ۹۸

شاپای چاپی: ۶۰۵۰-۲۲۵۱، شاپای الکترونیکی: ۴۱۴۹-۲۶۴۵

صص ۵۷-۳۷

# تحول الگوی کسب‌وکار در صنعت حمل‌ونقل درون‌شهری

محسن نظری،\* ابوعلی ودادهیر،\*\* حمیدرضا عزتی\*\*\*

## چکیده

**هدف:** تخریب خلاق در صنعت حمل‌ونقل درون‌شهری کشور به شکل‌گیری تحول در این صنعت منجر شده است. اسنپ و کارپینو دو مورد از پیشگامان این تحول ساختاری در کشور بوده‌اند. با اینکه این دو به فاصله کمی از یکدیگر شروع به فعالیت کرده‌اند؛ اما اسنپ رشد سریعی داشت و کارپینو با فراز و نشیب و افول روبه‌رو بود. تجربه این دو کسب‌وکار دیجیتال از اکوسیستم نوآوری می‌تواند برای شرکت‌های نوپا برای ایجاد تحول سرمشق باشد. با مورد کاوی تطبیقی بین دو شرکت نوپا عوامل کلیدی استخراج‌شده و به‌عنوان یک الگوی کنترلی در مراحل مختلف چرخه عمر شرکت نوپا ارائه شده است.

**روش:** این مطالعه با شش مصاحبه میدانی و کدگذاری توسط نرم‌افزار مکس کیو دی‌ای انجام شده است؛ همچنین از مصاحبه‌های انجام‌شده در رویدادها و مستندهای از پیش ثبت‌شده برای درک بهتر مسئله استفاده شده است.

**یافته‌ها:** نتایج پژوهش نشان داد که در هر مرحله از چرخه عمر نوپا، عوامل متعددی برای کنترل باید مدنظر مدیران باشد. در مرحله پیش از شکل گرفتن نوپا تجربه مؤسسان و برتری الگوی جدید کسب‌وکار از اهمیت زیادی برخوردار بوده است؛ همچنین توجه به زمان ورود مناسب، نقش بسزایی در تحول صنعت داشته است.

**نتایج:** رسیدن به تناسب محصول و بازار و توجه به یکپارچگی نوپای در حال توسعه از عوامل مهم تحولی است.

---

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۰۷/۱۴، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۹۸/۰۸/۳۰.

\* دانشیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.

\*\* دانشیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.

\*\*\* دانشجوی دکتری دانشگاه تهران (نویسنده مسئول).

Email: h.r.ezzati@ut.ac.ir

کلیدواژه‌ها: تحول دیجیتال؛ تخریب خلاق؛ اسنپ؛ کارپینو؛ کنترل استراتژیک.

## Transforming the Business Model in the Urban Transportation Industry

Mohsen Nazari\* Aboali Vedadhir\*\* Hamidreza Ezati\*\*\*

### Abstract

**Objective:** The creative destruction of the country's urban transportation industry has led to the transformation of the industry. Snape and Carpino were two of the pioneers of this structural transformation in the country. Although the two started working shortly afterwards, Snape grew rapidly and Carpino faced ups and downs. The experience of these two digital businesses in the innovation ecosystem can be a paradigm shift for startups.

**Methodology:** A comparative case study between two startups extracted key factors and presented a control model at different stages of the startup life cycle. The study was conducted with six field interviews and coded by Max QDA 12 software, as well as interviews with pre-recorded events and documentaries to better understand the problem.

**Finding:** The results showed that at each stage of the startups life cycle, several factors need to be taken into account by managers. In the pre- startup phase, the experience of the founders and the superiority of the new business model were crucial. Paying attention to the time of entry has also played a significant role .

**Result:** It is also important to achieve product and market fit and pay attention to the emerging integration of development.

**Keywords:** Digital transformation; Creative destruction; Snap; Carpino; Strategic control.

---

\* Associate professor, Faculty of Management, University of Tehran.

\*\* Associate, professor, Faculty of social Sciences, University of Tehran.

\*\* Ph. D Candidate of Business Management in Business Policy, University of Tehran, Kish(Corresponding Author) Email: h.r.ezzati@ut.ac.ir.

## ۱. مقدمه

شاید «دانشنامه بریتانیکا» را به خاطر بیاورید. نخستین نسخه این دانشنامه در سال ۱۷۶۸ منتشر شد و تا صدها سال قبل از ظهور اینترنت، کتاب مرجع به زبان انگلیسی بود. شاید هر یک از شما در سن خاصی هنگام تهیه مقاله پژوهشی خود به سراغ نسخه‌های ۳۲ جلدی چرمی این کتاب مرجع چه در خانه یا کتابخانه محل تحصیل خود رفته باشید. با ظهور ویکی‌پدیا و جوامع حیرت‌انگیز، گسترده، آنلاین و رایگان عصر دیجیتال، استفاده از این کتاب‌های مرجع نیز کمرنگ شد و به تاریخ پیوست (Rojers, 2016). پس از ۲۴۴ سال، شرکت سهامی «دانشنامه بریتانیکا» اعلام کرد که آخرین نسخه خود را چاپ کرد. پیام این اطلاعیه، بسیار روشن بود. این شرکت قبل از اینکه ورود اینترنت تاروپود آن را برچیند و توسط منطق تخریب خلاق انقلاب دیجیتال حذف شود، دوباره متولد شده بود (Rojers, 2016).

داستان‌های موفقیت و شکست مجموعه‌هایی مانند بریتانیکا و ویکی‌پدیا در صنایع دیگر مانند خرده‌فروشی، حمل‌ونقل و لجستیک، بیمه و غیره در دنیا وجود داشته است. پرداختن به این پدیده جدید از اهمیت زیادی برخوردار است. با ظهور انقلاب چهارم صنعتی و ورود به عصر هوشمندی، مفاهیم در برخی موارد دست‌خوش تغییرات شده است که از بُعد نظری نیاز است به توسعه مفاهیم موجود و ایجاد مفاهیم جدید در حوزه اقتصاد و مدیریت پرداخت؛ از سوی دیگر با توجه به نوظهور بودن این مفاهیم لازم است از روش تحقیق‌هایی استفاده شود که عمق اطلاعات را جست‌وجو کنند؛ چراکه به توسعه نظری مفاهیم نیاز است و برای توسعه این نظریه‌ها نیاز به درک عمیق وجود دارد و مورد پژوهی می‌تواند درک پژوهش را در ساخت یک مفهوم جدید افزایش دهد. در سال‌های اخیر ظهور شرکت‌های نوپا در صنایع ایران رواج گسترده‌ای یافته است و بر همین اساس موفقیت‌ها و ناکامی‌های زیادی توسط شرکت‌های نوپا تجربه شده است. در ایران پارادایم کسب‌وکار حمل‌ونقل شهری به پیروی از روند جهانی با تحول دیجیتال روبه‌رو شد. این تغییر در ساختار صنعت با چالش‌های زیادی روبه‌رو بود که می‌توان الگویی را از این روند تحولی استخراج کرد که صنایع دیگر هم بتوانند در سفر تحولی خود از آن بهره ببرند. صنایع دیگر در کشور در مسیر تحول فناورانه هستند و یادگیری از صنایعی که دوران گذار خود را پشت سر نهاده‌اند می‌تواند احتمال موفقیت تغییر ساختار صنعت

را افزایش دهد؛ بنابراین بررسی روند کاربردی تحولی این صنایع از بُعد عملی حائز اهمیت است. این پژوهش به دنبال پاسخگویی به این مسئله است که ابعاد تحولی صنعت حمل‌ونقل درون‌شهری چیست؟ و چطور می‌توان الگوی کنترلی را پیشنهاد داد که دیگر صنایع با توجه به آن بتوانند نرخ موفقیت بالاتری را با توجه به یادگیری به‌دست‌آمده تجربه کنند؟ برای درک چگونگی موفقیت این تحول ساختاری دو مورد اسنپ و کارپینو به‌عنوان نمونه انتخاب‌شده و روند شکل‌گیری این دو نوپا و خروجی آن‌ها بررسی و مقایسه شد. با بررسی روند تحولی صنعت حمل‌ونقل، الگوی کنترلی پیشنهاد شد که می‌تواند در تحول دیجیتال کسب‌وکارهای صنایع دیگر موردتوجه قرار داد.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**الگوی کسب‌وکار.** الگوی کسب‌وکار طرح یا تصویری ساده‌شده است که چگونگی رفتار و عملکرد یک کسب‌وکار را باهدف ایجاد ارزش برای رشد و بقا در بازار پرتلاطم کنونی نشان می‌دهد. ارکان الگوی کسب‌وکار شامل شرکای تجاری، فعالیت‌های کلیدی، منابع کلیدی، ارزش پیشنهادی، روابط با مشتریان، کانال‌های توزیع، بخش‌بندی بازار، جریان‌های درآمدی و ساختار هزینه است (Osterwalder & Pigneur, 2010).

**تحول دیجیتال.** تحول دیجیتال را می‌توان اثر کلی و غالب اجتماعی دیجیتالی‌شدن دانست. دیجیتالی‌شدن را می‌توان فرآیند سازمانی ناشی از تغییر فناوری در صنایع، کسب‌وکارها، بازارها دانست (khan, 2017)؛ به‌عبارت‌بهرتر تحول دیجیتال، مستقرشدن الگوی غالب مطرح‌شده از سوی یک سازمان بر پایه فناوری‌های کلیدی دیجیتال است که از سمت بازیگران صنعت موردپذیرش قرار گرفته است. این تحول منوط به پذیرش از سمت مصرف‌کنندگان است (جزنی و همکاران، ۱۳۹۰).

**نوپا.** یک شرکت یا پروژه‌ای است که توسط یک کارآفرین برای جست‌وجو، توسعه مؤثر و اعتبارسنجی یک الگوی تجاری مقیاس‌پذیر شروع‌شده است (Katila at el, 2012). کارآفرین‌ها سعی می‌کنند الگوی کسب‌وکار جدید خود را تبدیل به یک کسب‌وکار موردپذیرش بازیگران صنعت گردانند. چرخه عمر نوپا شامل سه مرحله اصلی قبل از نوپا، مرحله نوپا و مرحله رشد است. دو گام ایده و مفهوم‌سازی ایده در مرحله قبل از نوپا وجود دارد و دو گام خودمتهدی به اجرای ایده و اعتباریابی در مرحله نوپا و دو گام مقیاس‌یابی و ثبات‌پذیری در مرحله رشد وجود دارد.

**پیشینه تجربی.** نرخ شکست شرکت‌های نوپا بسیار بالا است. مطالعات انجام‌شده در این زمینه به دنبال یافتن عوامل اثرگذار بر موفقیت یک نوپا هستند. نمونه‌ای از مطالعات انجام‌شده

در جدول ۱، ارائه شده است. این مطالعات نشان می‌دهد که عواملی همچون چگونگی تربیت کارآفرین، تجربه، شفاف بودن ایده، برنامه‌ریزی، انعطاف‌پذیری، جاه‌طلبی، ارتباطات و دوستی‌های کارآفرین، مثبت‌اندیشی و قوی بودن شخصیت مؤسسان، سبک رهبری در پیش‌گرفته شده، خودکارآمدی مؤسسان، بالابودن انگیزه گروه اجرایی، شناسایی فرصت‌ها و دستیابی به منابع می‌تواند بر موفقیت یک نوپا اثر مثبت و معناداری بگذارد. باید توجه کرد که عامل زمینه می‌تواند عواملی را فعال کند که بر روند موفقیت یک نوپا اثر بگذارد؛ بنابراین پرداختن به مورد مطالعاتی در فضای رشد آن می‌تواند نشان دهد که شرکت نوپا چگونه توانسته به موفقیت دست یابد و یا چه عواملی بر شکست آن اثر گذاشته است. در زمانی که شرکت‌های نوپا توانسته‌اند به موفقیت دست یابند، ساختار صنعت را متحول کرده‌اند و بازی صنعت را بر اساس الگوی کسب و کار ارائه شده خود شکل داده‌اند. موفقیت یک شرکت نوپا می‌تواند یک صنعت را با تحول ساختاری روبه‌رو کند. بررسی‌های عمیق در موارد مشابه می‌تواند نشان دهد که چگونه این مهم اتفاق خواهد افتاد.

جدول ۱. خلاصه‌ای از پژوهش‌های مرتبط

عنوان	پژوهشگر	نتایج	نقد
عوامل موفقیت و خطر آفرین در مرحله قبل از راه‌اندازی	Geldere at n el,2005	این پژوهش نشان داده است که دو عامل میزان جاه‌طلبی مؤسسان و میزان تجربه آن‌ها بر موفقیت نوپا در مرحله قبل از نوآفرینی اثرگذار است.	پژوهش موردنظر موارد محدودی را مورد مطالعه قرار داده است.
قدرت ارتباطات دوسویه اشتراک‌گذاری دانش برای موفقیت نوپا	Yang & Perroti, 2015	نتایج نشان داد که ارتباطات مؤثر در اکوسیستم نوپا می‌تواند موقعیت بهتری را برای نوپا به وجود آورد. به علاوه ساختار دوستی مؤسس ارتباط نزدیکی با موفقیت کسب و کار جدید دارد.	این پژوهش تنها به برخی از عوامل مداخله‌گر در شکل‌گیری یک نوپا پرداخته است.
ارتباط سرمایه روان‌شناختی و موفقیت مبتنی بر سرمایه کارآفرینانه نوپا	Baluku at le,2015	این پژوهش نشان داده است که سرمایه شناختی مثبت‌گرایانه کارآفرین، عامل مؤثری در موفقیت نوپا در مقابل سرمایه مالی مرحله بذر است. نقاط قوت روان‌شناختی تأثیر مهمی بر رفتار کارآفرین دارد.	پژوهش موردنظر تنها به علت‌های موفقیت مبتنی بر سرمایه کارآفرینانه نوپا پرداخته است.
قبیله نوپاها: گره‌های شبکه‌های اجتماعی که حامی موفقیت در بنگاه‌های جدید هستند	Allen at le,2016	این پژوهش نشان داده است که مکان جغرافیایی نوپا بر میزان ارتباطات آن برای به اشتراک‌گذاری دانش اثر می‌گذارد اما بر روی موفقیت نوپا اثرگذار نیست. شواهد قوی نشان داده که سبک رهبری بر عملکرد نوآوری اثرگذار است.	این پژوهش یک مطالعه جامع نیست و دید نظامند به پدیده مورد بررسی ندارد.

عنوان	پژوهشگر	نتایج	نقد
شرکت‌های نوپا می‌توانند تغییردهنده بازی در هند باشند	Sarva at el,2016	استفاده از شرکت‌های نوپا در هند به‌عنوان تغییردهنده بازی به‌عنوان استراتژی کلان این کشور است. برنامه این کشور برای رشد پنجاه درصدی رشد بازارها در پنج سال آینده است. این پژوهش نشان داده است که اگر این شرکت‌های نوپا به‌درستی راه‌اندازی نشوند می‌توانند مخمل اقتصاد هند شوند.	پژوهش موردنظر با دید کلان و تنها با یافتن عوامل زمین‌های شرکت‌های نوپا را موردبررسی قرار داده است.
اثر نوآوری و خودکارآمدی کارآفرینانه بر موفقیت شرکت‌های نوپای دیجیتال	.Dessya na & Riyanti, 2017	نتایج نشان داد که خودکارآمدی کارآفرین نقش بسیار اثرگذاری در موفقیت نوپا در اندونزی دارد و نوآوری اثر مثبت با شدت کمی با موفقیت نوپا در ارتباط است.	این پژوهش به ویژگی‌های کارآفرین‌ها پرداخته است و عوامل اثرگذار دیگر را بررسی نکرده است.
عوامل موفقیت در اشتیاق کارآفرینانه افراد موفق	Olugbol a,2017	یافته‌های این پژوهش تأثیر مثبت شناسایی فرصت‌ها، بالابودن انگیزه و در دست داشتن منابع بر کارآفرینی را نشان می‌دهد و آموزش کارآفرینی به‌عنوان نقش اصلی در افزایش مهارت کارآفرینی را نشان می‌دهد.	محدودبودن قلمرو مورد مطالعه این پژوهش و ارائه راهکارهای محدود را می‌توان از عوامل ضعف این پژوهش دانست

با توجه به پیشینه پژوهش، مطالعه‌ای نظام‌مند در خصوص ظهور شرکت‌های نوپا در صنعت حمل‌ونقل درون‌شهری و روند تحولی این صنعت ضروری است.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش کاربردی از شاخه توصیفی است که به‌صورت کیفی به گردآوری داده پرداخته است. استراتژی این پژوهش مورد کاوی تطبیقی است و دو مورد شرکت نوپای «اسنپ» و «کارپینو» بررسی شده‌اند. درمجموع شش مصاحبه حضوری انجام شد و یک مصاحبه اینترنتی، یک مصاحبه ثبت‌شده در رویداد کارآفرینی بانی و یک مستند اینترنتی به‌عنوان داده‌های تکمیلی بررسی و تحلیل شد. نمونه‌گیری در این پژوهش به‌صورت هدفمند بود که از نمونه‌هایی که دسترسی به آن‌ها وجود داشت، استفاده شد. این نمونه‌ها در صنعت حمل‌ونقل به‌عنوان یک صنعت پیشرو در حوزه تحول دیجیتال مدنظر گرفته شده است. در این

نمونه‌گیری، سؤال‌های مصاحبه‌ها بر اساس سؤال‌های مبتنی بر نظریه‌سازی داده‌بنیاد با رویکرد سیستماتیک طراحی شده گرفته است (Corbin & Strauss, 2015). سؤال‌های پس از مصاحبه پیاده‌سازی شده و با سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی تحلیل شد. به این وسیله نظم دهی به واسطه کدگذاری انجام می‌شود (سیدجوادین و همکاران، ۱۳۹۰). روایی و پایایی اندازه‌گیری نیز بررسی شد (Dul & Huk, 2008). کیفیت ویژگی‌های مورد مطالعاتی بررسی شد و بین ویژگی‌های مدنظر و موردهای انتخاب‌شده بازرسی به عمل آمد. کیفیت منابعی که از آن‌ها اطلاعات دریافت شده بود مورد بررسی قرار گرفت. همچنین کیفیت داده‌های جمع‌آوری شده مورد آزمون قرار گرفت و در نهایت با فاصله زمانی سه ماه از مصاحبه‌های انجام‌شده، سی درصد از مصاحبه‌ها مجدد کدگذاری شد و ضریب کاپا برابر با ۰/۹۳ به دست آمد. در نهایت از هر مورد الگویی استخراج شده که این الگوها با یکدیگر مقایسه شد.

جدول ۲. خلاصه روش پژوهش

روش انجام کار	روایی و پایایی اندازه‌گیری	روش نمونه‌گیری	جامعه آماری پژوهش	پژوهش از	
				منظر روش تحقیق	پژوهش از نظر هدف
طراحی سؤال‌ها بر اساس روش نظریه‌سازی داده بنیاد نظام‌مند (Corbin & Strauss, 2015)؛ شناسایی ویژگی‌های ابژه‌ها؛ انتخاب ابژه‌ها؛ شناسایی منابع اطلاعاتی؛ انجام مصاحبه‌ها پایلوت؛ بررسی روایی و پایایی؛ کدگذاری مصاحبه‌ها؛ ارائه الگوی نظام‌مند.	بررسی کیفیت ابژه‌های مورد مطالعه؛ بررسی کیفیت منابع اطلاعاتی؛ بررسی کیفیت اطلاعات به دست آمده؛ بررسی کیفیت کدگذاری با استفاده از ضریب کاپا.	هدفمند	صنعت حمل و نقل درون شهر ی	کیفی - مورد پژوهی	کاربردی

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

پس از مصاحبه‌های انجام‌شده، کدگذاری باز صورت گرفت و مفاهیم استخراج شد. برای مورد «اسنپ» حدود ۱۱۶۲ مفهوم در کدگذاری باز ساخته شد و برای مورد «کارپینو» ۶۸۸ مفهوم در کدگذاری باز ساخته شده است. این مفاهیم در یک سطح بالاتر، مقوله‌های فرعی و

اصلی را ساخته‌اند و در نهایت کدگذاری محوری صورت گرفته است. پس از کدگذاری محوری، کدگذاری گزینشی صورت گرفت و بر اساس کدگذاری‌های انجام‌شده سؤال‌های مصاحبه بعدی ایجاد شده است. در نهایت دو مورد «اسنپ» و «کارپینو» که به صورت نظام‌مند نظریه‌سازی شده‌اند با یکدیگر مقایسه شدند. هر یک از مصاحبه‌ها مورد تحلیل قرار گرفت و الگوی نظام‌مند ارائه شده در هر مصاحبه استخراج شده است. در مرحله تحلیل، مصاحبه‌ها در هر بخش با یکدیگر مقایسه و جمع‌بندی شده و از هر مورد یک الگوی نظام‌مند ارائه شد.

**کدگذاری باز و محوری.** مصاحبه‌ها پس از ضبط و پیاده‌سازی با استفاده از نرم‌افزار مکس کیو دی‌ای ۱۲، به صورت باز و محوری کدگذاری شد. این مسیر برای هر دو مورد مطالعاتی صورت گرفت. رویه کدگذاری باز برای مفهوم‌سازی هر یک از مصاحبه‌ها و کدگذاری محوری برای شکل دادن مقوله‌ها و ارتباط میان آن‌ها در جدول‌های زیر نشان داده شده است.

جدول ۳. نمونه کدگذاری باز مورد اسنپ

سطح مقوله	سطح مفاهیم	سطح نشانه‌ها
		نداشتن ادبیات خشمگین در تهران
		اعتراض صنف رانندگان در مقابل مجلس
	مقاومت رانندگان سنتی در مقابل تغییر	غیرقانونی بودن جریمه به دلیل اسنپی بودن
		جریمه کردن یا خواباندن ماشین اسنپی در شهرستان
		متفاوت بودن ادبیات شهرستان‌ها
		نداشتن حق ورود به فرودگاه توسط اسنپ
		حربه قانون قیمت‌گذاری توسط تاکسی‌رانی برای توقف اسنپ
		اتحادیه تاکسیرانی مسئول قیمت‌گذاری تاکسی
		غیرقانونی شناخته شدن فعالیت توسط نظام صنفی
مقاومت بازار سنتی		از بین رفتن منابع درآمدی نظام صنفی
		تضاد منافع میان نظام صنفی و نوپا
	مقاومت صنفی با تغییر	موجودیت نظام صنفی
		تقابل نظام سنتی با دیجیتال به عنوان بزرگ‌ترین عامل مداخله-کننده
		شروع فعالیت با آژانس‌ها
		مکاتبه با آژانس‌ها
		احتمال مقابله آژانس‌ها
		رفتن به سراغ راننده‌های آژانس
	ماندن بخش کوچک سنتی	احتمال نپذیرفتن اسنپ در همکاری با افراد مسن



ماندن برخی آژانس‌های قدیمی	
ادامه‌دار بودن روال سنتی	لزوماً نیاز و ضرورت نبوده
	روال سنتی در صورت پدیدار نشدن اسنپ
	عدم نیاز مبرم به این فناوری در زمان پدیدار شدن

هر یک از مصاحبه‌های انجام شده در خصوص مورد «اسنپ» به صورت مجزا کدگذاری باز صورت گرفته است. برای نمونه مصاحبه‌شونده بیان کرده است که در تهران رانندگان در مقابل «مجلس شورای اسلامی» تحصن کرده‌اند یا درگیری‌های فردی در مقابل رانندگان اسنپ داشته‌اند که این نشانه‌ها نوعی «مقاومت رانندگان سنتی در مقابل تغییر» را مفهوم‌سازی می‌کند. به همین روال با ماندن بخش کوچک سنتی، مقاومت‌های صنفی و ادامه‌دار بودن تقاضای کوچک سنتی، مقوله «مقاومت بازار سنتی» ساخته می‌شود. پس از شکل‌گیری مقوله‌ها، ارتباط میان آن‌ها بر اساس رویکرد نظام‌مند بررسی. بر این اساس در انتهای هر مصاحبه طبقه‌بندی نظام‌مندی انجام شده است (کوربین و اشتراوس، ۲۰۱۵) که جدول ۴، نمونه‌ای از این طبقه‌بندی را نشان می‌دهد.

جدول ۴. نمونه کدگذاری محوری مصاحبه شماره یک مورد اسنپ

فشار فناوری	
یادگیری از روند جهانی	علتها
ویژگی‌های مؤسس	
محیط درونی	پدیده
مدل درآمدی	
فرصت ظهور	زمینه‌ها
زیرساخت لازم	
مقاومت بازار سنتی	زمینه‌ها
پرداخت الکترونیکی	
کمبود فرهنگ استفاده	
گفتمان بالادستی	
نفوذ به بازار	
فعال کردن بازیگران غیرسنتی	
رهبری هزینه متمرکز	راهکارها
نقش بازاریابی مؤثر	
توسعه مستمر	
تلاش برای بقا	
شتاب تخریب خلاق	پیامدها

عوامل چسبندگی رانندگان
عوامل نارضایتی رانندگان
ایجاد شبکه مشتریان
فرهنگ‌سازی

پس از انجام هر مصاحبه و انجام کدگذاری‌های باز و محوری، کدگذاری‌های انتخابی صورت گرفت.

**کدگذاری انتخابی.** بر اساس کدگذاری باز و محوری انجام‌شده در مصاحبه اول مورد اسنپ، بخش‌هایی از مصاحبه اجراشده که نیاز به توسعه داشت کدگذاری شده و سؤال‌های مصاحبه بعدی بر اساس آن ایجاد می‌شد. برای نمونه در بخشی از مفاهیم برآمده از راهکارهای به‌کارگرفته‌شده در توسعه اسنپ، به بازاریابی اثربخش اشاره شده است و این مقوله شکل‌گرفته به فرآیندهای بازاریابی اشاره دارد. در مصاحبه بعدی سؤال‌ها به‌گونه‌ای طراحی شده است که به تکنیک‌های به‌کارگرفته‌شده در اسنپ پرداخته شود؛ در نتیجه برای یافتن اطلاعات جزئی‌تر مصاحبه‌ای با یکی از مدیران سابق بازاریابی اسنپ صورت گرفته و سؤال‌ها مربوط به این بخش پرسیده شده است.



شکل ۱. الگوی نظریه سازی شده نظام مند اسنپ

مصاحبه‌های مورد کارپینو نیز مانند فرآیند بیان‌شده در مراحل کدگذاری مورد اسنپ صورت گرفت و بر همین اساس در نهایت الگوی نظریه‌سازی نظام‌مند کارپینو در شکل ۲، ارائه شده است.



شکل ۲. الگوی نهایی نظریه‌سازی نظام‌مند کارپینو

**تقابل مورد‌ها.** بررسی پدیده حمل‌ونقل هوشمند داخل کشور با دو شرکت نوپای این حوزه بانام تجاری اسنپ و کارپینو انجام شده است. به صورت مجزا بر روی هر یک از این شرکت‌ها

مطالعاتی انجام شده و هر مورد به‌تنهایی به روش نظام‌مند نظریه‌سازی شد. مقایسه متناسب این دو مورد در حوزه حمل‌ونقل درون‌شهری نشان‌دهنده وجوه اشتراک و افتراق این دو شرکت نوپا است و می‌تواند مبنایی برای شرکت‌های نوپای حوزه‌های دیگر باشد. اسنپ به‌عنوان یک نوپای موفق مسیر رشد خود را دریافت و کارپینو با افول مواجه شد. با مقایسه هر دو نوپا در بخش‌های مختلف می‌توان به درک عمیق‌تری در این حوزه دست‌یافت.

جدول ۵. مقایسه بین علت‌های به‌وجودآمدن اسنپ و کارپینو

علت‌ها	
اسنپ	کارپینو
- سرمایه‌گذاری هوشمند؛	- فرصت تغییر پارادایم حمل‌ونقل با فشار رقابتی و فناوری؛
- زمان ورود درست؛	- یادگیری از مطالعه نمونه‌های موفق مشابه خارجی؛
- گروه فنی اجرا؛	- شکل‌گیری ایده اولیه برتر نسبت به الگوی فعلی؛
- ویژگی‌های کارآفرینی؛	- تشکیل گروه اجرا با جذب افراد باتجربه در این حوزه
- تجربه مشابه مؤسسان؛	
- ایده ارزش‌آفرین یا برتری الگوی تحولی.	

مشابهت زیادی را می‌توان در بین دو شرکت نوپا در زمان پدیدارشدن ملاحظه کرد که نشان می‌دهد سه عامل ارزش‌آفرین بودن ایده اولیه با داشتن برتری الگوی تحولی، یادگیری از نمونه‌های موفق خارجی و به‌کارگیری یک گروه اجرای خوب، وجوه مشترک هر دو شرکت نوپا است. علاوه بر موارد بیان شده به نظر می‌رسد ویژگی‌های شخصی کارآفرین بر موفقیت شرکت نوپا اثرگذار است. عامل زمان ورود مناسب و شکل‌گیری فرصت تغییر پارادایم حمل‌ونقل به‌درستی به مفهوم مشترکی اشاره دارد. در مراحل ابتدایی تأمین مالی معمولاً توسط سرمایه شخصی یا یک «فرشته سرمایه‌گذاری» صورت می‌گیرد و این سرمایه‌گذاران به فعالیت پرریسک و پربازده احتمالی اعتقاد دارند؛ بنابراین برای پدیدارشدن یک شرکت نوپای موفق لازم است موارد تأمین مالی، زمان ورود، صلاحیت گروه فنی، ویژگی‌های کارآفرینی، تجربه پیشین مؤسسان و برتری الگوی تحولی ارزش‌آفرین بررسی شود.

جدول ۶. مقایسه پدیده‌های اسنپ و کارپینو

پدیده	
اسنپ	کارپینو
- الگوی درآمدی؛	- ساختار سازمانی مناسب؛
- منابع کلیدی؛	- کنترل ارزش‌های سازمان؛

- ساختار سازمانی مناسب؛  
- تلاش برای کنترل هماهنگی.  
- پاسخگویی و کنترل.

مقایسه عناصر سازمانی دو شرکت نوپا درک عمیقی را از چگونگی عملکرد آن در ابتدای راه ارائه می‌دهد. نوع ساختار در درون شرکت‌های نوپا امر بسیار مهمی است. این ساختار باید متناسب با مرحله‌ای که شرکت نوپا در آن حضور دارد باشد. این ساختار از هسته گروه فنی در گام اولیه شروع می‌شود و با اضافه‌شدن کارکردهای دیگر مسیر تکاملی خود را درمی‌یابد. توجه به سیستم‌های کنترل و پاسخگویی، سازمان را در مسیر درست خود هدایت می‌کند؛ اما توجه به مأموریت اصلی سازمان و ارزش‌های کلیدی به استقرار اولیه الگوی کارپینو منجر شده است. اسنپ با استفاده از الگوی درآمدی خود و توجه به منابع کلیدی خود توانست الگوی تحولی خود را با شرایط موجود سازگار کند و به‌مرور آن را توسعه دهد.

جدول ۷. مقایسه زمینه‌های شکل‌گیری اسنپ و کارپینو

زمینه‌ها	
کارپینو	اسنپ
	- عوامل صنفی؛
	- الگوهای جهانی؛
	- شرایط سیاسی اقتصادی کشور؛
	- فرهنگ فناوری‌پسند ایرانیان؛
- فشار فناوری و رقابتی؛	- توسعه اینترنت پرسرعت؛
- گرایش جامعه به استفاده از تلفن‌های هوشمند و اینترنت؛	- نفوذ گوشی‌های هوشمند؛
- بزرگ‌بودن بازار حمل‌ونقل.	- تسهیل‌گری حاکمیتی؛
	- افزایش نرخ بیکاری؛
	- تحریم؛
	- کاهش رشد اقتصادی.

بی‌شک نقش عوامل زمینه‌ای، اثر بسیار مهمی بر شکل‌گیری فرصت ظهور این دو پدیده داشته است. روندها و الگوهای موفق جهانی اثر شدیدی بر پدیدارشدن ایده حمل‌ونقل هوشمند گذاشته است. ظهور اسنپ در مدتی پس از امضای برجام و نقش سیاسی اقتصادی آن یک شروع خوب را برای این سازمان برهم زد؛ اما باگذشت حدود یک سال و نیم بعد از پدیدار شدن اسنپ، کارپینو باهدف گرفتن کاربران سنتی حمل‌ونقل یا همان تاکسی‌ها تولد خود را آغاز کرد. در میانه راه توسعه زیرساخت اینترنتی کشور و نفوذ گوشی‌های هوشمند و تمایل جامعه ایرانی بر توسعه این کسب‌وکارها اثر مثبت گذاشت؛ اما در میانه راه و با بازگشت تحریم‌ها رشد اقتصادی کاهش یافت و بیکاری افزایش یافت. اسنپ که مراحل رشد خود را

پشت سر می گذاشت، با هجوم تقاضا مواجه شد و با بالا رفتن نرخ بیکاری، تعداد رانندگان افزایش یافت و اسنپ توانست تناسب عرضه و تقاضای خود را ایجاد کند. پدیدار شدن کسب و کار حمل و نقل هوشمند حاکمیت را مجبور به جهت گیری کرد و با رویکرد تسهیل گری حاکمیتی توسعه اسنپ شتاب بیشتری پیدا کرد. برخی از این زمینه ها مانند حمایت رگلاتورهای حمل و نقل از ابتدا حمایتگر ظهور کارپینو بود و عواملی مانند افزایش نرخ بیکاری نتوانست بر تعداد عرضه خدمت اثر بگذارد. تأمین کنندگان خدمت کارپینو تاکسی دارها بودند و چون تاکسی داری یک شغل محسوب می شود، اضافه شدن مسافرکش های شخصی بر عرضه خدمت در پلتفرم کارپینو اثرگذار نبوده است. از سوی دیگر اسنپ با مقاومت های صنفی روبه رو بود که کارپینو با آن مواجه نبود. نکته مهم در شکل گیری شرکت های نوپا این است که این شرکت ها باید حتماً بر مهیا بودن بستر فعالیت توجه کنند. به عبارت بهتر می توان یکی از عوامل اثرگذار بر زمان ورود یک شرکت نوپا برای فعالیت را وضعیت بستر فعالیت دانست. هر دو مورد اسنپ و کارپینو بستر مناسبی برای فعالیت داشتند؛ اما در برخی موارد روندهای کلان نتوانست تسهیل گر مسیر اسنپ باشد.

جدول ۸. مقایسه عوامل مداخله گر در شکل گیری اسنپ و کارپینو

عوامل مداخله گر	
اسنپ	کارپینو
- چالش جذب راننده مناسب؛	- استراتژی و بازار هدف نادرست؛
- چالش پرداخت الکترونیکی؛	- کم تجربگی مدیریتی و فقدان صندوق جسورانه هوشمند؛
- چالش فرهنگی توسعه جغرافیایی؛	- بی توجهی به تغییر گام چرخه عمر شرکت نوپا؛
- چالش قیمت گذاری؛	- تغییر فرهنگ جامعه؛
- چالش تأمین مالی؛	- مشکلات حاکمیتی؛
- تجربه اول مشتری؛	- مسائل زیرساخت اینترنتی و توسعه محصول؛
- چالش تناسب عرضه و تقاضا؛	- درگیر کردن منابع در مسائل کم اهمیت؛
- وجود مخالفت های حاکمیتی و صنفی؛	- فقدان یک سیستم کنترلی رشددهنده.
- اختلاف میان مؤسسان.	

مهم ترین عامل مداخله گر مقابل کارپینو که نتوانست به خوبی رشد کند را می توان هدف قرار ندادن بازار مناسب دانست. کارپینو به پیروی از اسنپ شروع به فروش خدمت باقیمت ارزان کرد که با توجه به بافت تاکسی های شهری بهتر بود که استراتژی تمایز از جنس امنیت را انتخاب می کرد و بر بازار هدف خانواده ها، زنان و کودکان سرمایه گذاری می کرد؛ اما استراتژی اسنپ در رهبری هزینه تصمیم درستی بود که به کمک مسافرکش های شخصی کاملاً قابل اتکا بود. از سوی دیگر کم تجربگی مدیریتی، چالش جدی بر سر راه کارپینو قرار بود.

مدیریت با بی‌توجهی به چالش‌های مورد توجه در هر مرحله چرخه عمر شرکت نوپا با مشکلات عدیده‌ای روبه‌رو شد. چالش مهم دیگری که هر دو شرکت نوپا را با مشکل روبه‌رو کرد، تناسب بین عرضه و تقاضا است و کارپینو نتوانست این تناسب را برقرار کند؛ از سوی دیگر تأمین مالی غیرهوشمند بر دخالت در مدیریت منجر شد و به‌موازات تأمین مالی هوشمند اسنپ توانست به کمک این سازمان بیاید و موجب موفقیت آن شود. همچنین کارپینو با مسائل توسعه محصول روبرو بوده است.

جدول ۹. مقایسه راهکارهای به‌کارگرفته‌شده توسط اسنپ و کارپینو

راهکارها	
کارپینو	اسنپ
	- سازگاری موقت برای یافتن زمان ورود؛
	- بالابردن هزینه جانشینی؛
	- مزیت نسبی قیمتی؛
	- یافتن سرمایه‌گذار هوشمند؛
	- استفاده از ترفیع برای تناسب عرضه و تقاضا؛
- راهکار نامناسب هزینه و پیروی از رهبر بازار؛	- فرهنگ‌سازی با هویت‌سازی برند؛
- افزایش درآمد رانندگان و کاهش هزینه مسافران برای تغییر فرهنگ؛	- فرهنگ گفت‌وگوی درون‌سازمانی؛
	- بازاریابی اثربخش؛
- ارتباطات خوب با حاکمیت؛	- توسعه کسب‌وکار؛
- تلاش مقطعی برای به‌کارگیری سیستم کنترل و افزایش هماهنگی.	- بازخور مستمر از کاربران؛
	- فرهنگ پاسخگویی؛
	- جذب نیروی با استعداد؛
	- مزیت پیشگامی؛
	- سیستم کنترل نرم و انگیزشی؛
	- به‌کارگیری تسهیل‌گر قانون؛
	- تمرکز بر یکپارچگی با سیستم کنترل تشخیصی.

به‌کارگیری راهکار نامناسب توسط کارپینو در انتخاب استراتژی و بازار هدف عامل مهمی در شکست کارپینو است. در مقاطعی این سازمان کوشید تا هماهنگی میان واحدها را افزایش دهد؛ اما پیوسته نبودن آن به شکست منجر شد. از سوی دیگر در برخورد با چالش مدیریتی، سرمایه‌گذار کارپینو در امور مدیریتی وارد شد و درخواست تغییر مؤسسه‌های آن را داشت و درگیر شدن سازمان در مسائل درونی منجر شد که از رشد بازماند. در مقابل یکپارچگی بی‌نظیر اسنپ در درون سازمان علی‌رغم رشد سریع، توانایی مدیران در ایجاد تناسب بین عرضه و تقاضا، موفقیت در برقراری تناسب محصول و بازار، بازاریابی کاملاً اثربخش و ایجاد



سیستم‌های انگیزشی و کنترل نرم توانست بر چالش‌ها فائق آید و منجر به استقرار الگوی کسب و کار خود شود. اسنپ در مقابل چالش‌های حاکمیتی رویکرد گفت‌وگو به واسطه تسهیل‌گرهای حاکمیتی را در پیش گرفت و توانست با حمایت مصرف‌کننده و بخش‌های موافق بر رویکرد حاکمیت در قبال اکوسیستم نوآوری اثر بگذارد.

جدول ۱۰. مقایسه پیامدهای شکل‌گیری اسنپ و کارپینو

پیامدها	
کارپینو	اسنپ
- استقرار اولیه الگوی کسب و کار.	- استقرار اولیه الگوی کسب و کار؛
- افول کارپینو در گام دوم	- مشارکت بالا در شکل‌دهی اکوسیستم؛
	- تغییر فرهنگ استفاده؛
	- کسب دانش.

به کارگیری راهکارهای متفاوت در برابر چالش‌های پیش‌آمده برای هر یک از شرکت‌های نوپا به پدیدارشدن خروجی‌های متفاوت منجر شده است. کارپینو در ابتدا الگوی تحولی خود را مستقر کرده است؛ اما در تثبیت آن با مشکل روبه‌رو شد که به افول و ازدست‌رفتن فرصت رشد انجامید؛ اما اسنپ پس از استقرار اولیه الگوی کسب و کار توانست آن را تثبیت کند و در شکل‌دهی صنعت حمل‌ونقل در کشور نقش‌آفرین باشد؛ همچنین اسنپ توانست فرهنگ حمل‌ونقل درون‌شهری را تغییر دهد و برخی بازیگران صنعت را حذف کند و عرضه را به تقاضا متصل گرداند.

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بر اساس مقایسه صورت گرفته بین موردهای بررسی‌شده و شواهد به‌دست‌آمده، تحول دیجیتال در صنعت حمل‌ونقل شهری نظریه‌سازی شده است.

جدول ۱۱. نظریه‌سازی تحول دیجیتال حمل‌ونقل شهری

علتها	پدیده	زمینه‌ها	عوامل مداخله‌گر	راهکارها
گروه فنی اجرا؛	ساختار مناسب؛	زمان ورود؛	یکپارچگی؛	سیستم کنترل؛
ویژگی‌های کارآفرینی؛	الگوی درآمدی	موجودبودن بستر	هوشمند نبودن	چابکی؛
تجربه مشابه مؤسسان؛	درست؛	فنی؛	تأمین مالی؛	استراتژی
ایده ارزش‌آفرین یا	جذب استعدادها	شدت	تناسب محصول بازار	درست؛
برتری الگوی تحولی.	انسانی؛	محدودیت‌های	انگیزاندن کارکنان.	تسهیل‌گری
	تأمین مالی هوشمند.	حاکمیتی.		حاکمیتی.

پژوهش داچستيو و گارتتر (۱۹۹۰)، نشان داد که ویژگی‌های شخصی کارآفرین بر موفقیت نوپا اثرگذار اثر دارد. تجربه مؤسسان عامل اساسی دیگری است که در پژوهش‌های گلدن و همکاران (۲۰۰۵) و داچستيو و گارتتر (۱۹۹۰)، نیز به آن توجه شده است که در این پژوهش نیز به اثرگذار بودن آن اشاره شده است. سرمایه شناختی مثبت‌گرایانه کارآفرین‌ها یک عامل اثرگذار بر موفقیت است (بولوکو و همکاران، ۲۰۱۵) که در اطلاعات گردآوری شده به آن‌ها اشاره نشده است؛ اما در پژوهش‌های پیشین این عامل بر موفقیت یک شرکت نوپا اثرگذار بوده است. مکان جغرافیایی نوپا یک عامل مداخله‌گر بوده و بر مدیریت بهتر دانش تأثیر دارد (آن و همکاران، ۲۰۱۶) که در مصاحبه‌های انجام شده به آن اشاره نشده است.

نتایج نشان داد داشتن ارتباطات خوب با حاکمیت یک راهکار مؤثر برای موفقیت بوده است. پژوهش پراتی و یو (۲۰۱۵)، نیز نشان داد کسب‌وکارهایی که ارتباطات دوستی بهتری داشته‌اند، توانستند در کسب‌وکار خود موفق‌تر باشند. استفاده از سیستم‌های انگیزشی و آموزش کارکنان از جمله راهکارهای به‌کارگرفته شده در نوپای موفق بوده است (اولوگبول، ۲۰۱۷) که هم در پیشینه پژوهش و هم در مصاحبه‌های انجام شده به آن اشاره شده است.

ساروا و همکاران (۲۰۱۶)، نشان دادند که چنانچه شرکت‌های نوپا به‌درستی کار نکنند، می‌توانند مخل توسعه اقتصادی باشند و این به‌دلیل هدررفتن منابع است. به‌عنوان یک عامل مداخله‌گر در بستر اقتصادی باید تلاش کرد که نرخ موفقیت شرکت‌های نوپا را افزایش داد. در داده‌های جمع‌آوری شده به پیامدهای ناشی از شکست شرکت‌های نوپا اشاره‌ای نشده است که می‌تواند بر اقتصاد کشور اثر منفی بگذارد. این پژوهش درس‌ها و الهامات زیادی را برای موفقیت تحول یک صنعت داشته است. نخستین درسی که می‌توان از این پژوهش گرفت این است که سفر موفقیت یک کسب‌وکار در عصر دیجیتال دارای مرحله‌های مختلفی است که در هر مرحله لازم است مدیریت به عواملی در آن مراحل توجه کند. این مطالعه می‌تواند از دید کارآفرین، شتاب‌دهنده، صندوق‌های جسورانه و یا سازمان‌هایی که به دنبال سفر تحول هستند، مورد استفاده قرار بگیرد. در مرحله پیش از شکل‌گیری، می‌توان به عواملی همچون کیفیت گروه اجرا و تخصص‌های مربوطه آن‌ها توجه کرد. گروه اجرا باید ترکیبی از گروه فناوری و کسب‌وکار باشد. ویژگی‌های شخصی کارآفرینی مانند تعهد به تاب‌آوری در برابر چالش‌ها و غیره در مؤسسان وجود داشته باشد. داشتن تجربه موفق و شکست در زمینه مشترک می‌تواند احتمال موفقیت را برای شکل‌گیری شرکت نوپا افزایش دهد؛ اما خود ایده هم برای شکل‌گیری باید بر نظم موجود صنعت برتری داشته باشد و بهره‌وری صنعت را افزایش دهد و

ارزش بیشتری را نسبت به ساختار صنعت موجود خلق کند. با داشتن عوامل اولیه ذکر شده، ساختار گروهی متناسب، الگوی درآمدی صحیح، تأمین مالی و جذب استعدادهای انسانی مرتبط برای شکل‌دهی کسب و کار نیاز ضروری خواهد بود. هوشمندی الگوی تأمین مالی بسیار بر موفقیت این شکل‌گیری اثرگذار است. شرایط عمومی لازم برای شکل‌گیری کسب و کار نوپا، زمان ورود برای موفقیت را نشان می‌دهد و زمان ورود در حالتی مهیا خواهد بود که بسترسازی مورد نیاز اتفاق افتاده و حاکمیت موجودیت تحول آن را پذیرفته باشد.

کسب و کارهای نوپا احتمالاً در مسیر تحولی خود با چالش‌های جدی روبه‌رو خواهند بود که می‌توان یکپارچگی سیستم را یکی از مهم‌ترین چالش‌های پیش روی آن‌ها دانست. این چالش را می‌توان با استفاده از یک سیستم کنترل حل کرد. استفاده از سیستم‌های کنترل تشخیصی و استفاده از برنامه‌های راهبردی و عملیاتی به‌عنوان یک راهکار ارتقای هماهنگی پیشنهاد می‌شود. در بازار تأمین مالی کشور تمامی شرکت‌های نوپا با یک مسئله جدی روبه‌رو هستند و آن‌هم فقدان صندوق‌های جسورانه هوشمند در اکوسیستم نوآوری به‌دلیل نوجوان بودن این ادبیات در کشور است. استفاده از تأمین مالی خارجی هوشمند راهکار بسیار مناسبی است؛ ولی محدودیت‌های تحریمی این چالش را برای شرکت‌های نوپا دوچندان کرده است. با گذر زمان احتمالاً صندوق‌های جسورانه به بلوغ پول هوشمند دست خواهند یافت. تناسب بین بازار و محصول یک چالش مشترک در میان همه شرکت‌های نوپا است و تکامل مستمر محصول تا رسیدن به تناسب بازار با استفاده از راهکار چابکی بسیار توصیه می‌شود. استفاده از روش‌هایی مانند اسکرام، لین آو کلیه روش‌های چابک در این مسیر یاری‌رسان است و بر چابکی سازمان می‌افزاید. با توجه به ابهام‌های فراوان در موفقیت این شرکت‌های نوپا، برانگیختن کارکنان چالش جدی پیش روی شرکت‌های نوپا است که در این میان می‌توان مشاهده‌پذیر کردن رشد مستمر را به‌عنوان بهترین ابزار برای برانگیختن کارکنان استفاده کرد. لازمه رشد، داشتن یک استراتژی درست و توسعه منظم و برنامه محور سازمان است. استراتژی نادرست یکی از عوامل اثرگذار بر ناکامی کارپینو بوده که بازار هدف مبهمی را برای ارائه ارزش مدنظر داشته است. این پژوهش با محدودیت‌های زمانی روبه‌رو بود. به این معنا که ظهور این شرکت‌های نوپا مرتبط با گذشته بود و ممکن است برخی از مصاحبه‌شوندگان در بیان برخی موارد دچار فراموشی شده باشند. از سوی دیگر با توجه به تعهدات سنگینی که این شرکت‌ها بر کارکنان سابق خود برای حفظ رازداری داشته‌اند، این افراد از بیان برخی اطلاعات خودداری کرده‌اند.

---

1 . Scrum

2 . lean

با همه محدودیت‌های پیش رو در این پژوهش کوشیده شد که نگاه نظام‌مندی از تحول دیجیتال صنعت حمل‌ونقل درون‌شهری به مخاطبان ارائه شود. در پژوهش‌های آتی، توجه به فناوری‌های نوظهور و پیش‌بینی در خصوص نحوه به‌کارگیری این فناوری‌ها همچون هوش مصنوعی، بلاکچین، تحلیل داده‌های بزرگ، رباتیک، رایانه‌های کوانتومی و غیره در توسعه فرآیندها و خدمات ارزش‌افزوده به مشتریان در صنعت حمل‌ونقل درون‌شهری پیشنهاد می‌شود.

## منابع

1. Allen, T., Gloor, P., Fronzetti Colladon, A., Woerner, S. & Raz, O. (2016). The power of reciprocal knowledge sharing relationships for startup success. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(3), 636-651.
2. Baluku, M., Kikooma, J., Kibanja, G. (2016) Psychological capital and the startup capital-entrepreneurial success relationship, *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 28:1, 27-54.
3. Corbin, J., & Strauss, A. (2015). *Basics of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
4. Dessyana, A., & Dwi Riyanti, B. (2017). The Influence of Innovation and Entrepreneurial Self-Efficacy to Digital Startup Success. *International Research Journal Of Business Studies*, 10(1), 57-68.
5. Donald, A., Duchesneau, W., Gartner, B. (1990). A profile of new venture success and failure in an emerging industry. *Journal of Business Venturing*, 5, 297-312.
6. Dul, J., Hak, T. (2008). *Case Study Methodology in Business Research*. London: Routledge.
7. Gelderen, M., Thurik, R., Bosma, N., (2005). Success and risk factors in the pre-startup phase. *Small Business Economics*. 24(4), 365-380.
8. Khan, S. (2017). *Leadership in the Digital Age - a study on the effects of digitalization on top management leadership* (Thesis). Stockholm Business School.
9. Jazee, N., Bagheri, M., Haji Karimi, A., Alam Tabriz, A. (2011). Explaining the Pattern of Intention to Adopt Innovation in the Interaction of Market Elements and Perceptions of Innovators. *Journal of Business Management*. 10(5), 81-96.
10. Olugbola, S. (2017). Exploring entrepreneurial readiness of you than start up success components :Entrepreneurship training as a moderator. *Journal of Innovation & Knowledge*, 2, 155-171.
11. Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010) *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley, New Jersey.
12. Reinert, Hugo; Reinert, Erik S. (2006). *Creative Destruction in Economics: Nietzsche, Sombart, Schumpeter*. The European Heritage in Economics and the Social Sciences. Springer. 55-85.

- Riitta Katila, Eric L. Chen, and Henning Piezunka (2012). All the right moves: How entrepreneurial firms compete effectively. *Strategic Entrepreneurship JNL*, 6(2), 116–132.
13. Rogers, D.(2016). *The Digital Transformation Playbook : Rethink Your Business for the Digital Age*. New York, United States: Columbia University Press.
  14. Sarva M., Dubey, P., Kumar, S. (2016). Startups can be the game changer for Indian economy. *International Journal of Economic Research*. 14(7), 5161-5167.
  15. Seyed Javadin, R., Esfidani, M. and Esfidani, H. (2011). Neural Network Design for Choosing Internet Marketing Strategies. *Journal of Business Management*, 5(38), 111-125.
  16. Yang Yu, Victor Perotti(2015). Startup Tribes: Social Network Ties that Support Success in New Firms. *Twenty-first Americas Conference on Information Systems, Puerto Rico*,