



بررسی عوامل موثر در شکست و موفقیت کسب و کارهای نوپا در ایران با راهبرد نظریه زمینه‌ای ساخت‌گرا

حمید عدل دوست

دانشجوی دکتری گروه مدیریت فناوری اطلاعات دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران، ایران

محمود البرزی (مسئول مکاتبات)

دانشیار گروه مدیریت فناوری اطلاعات دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران، ایران

mahmood_alborzi@yahoo.com

سید عبدالله امین موسوی

استادیار گروه مدیریت فناوری اطلاعات دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۱۲ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۱/۱۰

چکیده

کسب و کارهای نوپا (استارت آپ ها) به عنوان مدل جدیدی از شکل‌گیری و رشد کسب و کارها در سال‌های اخیر و در سراسر جهان مورد توجه دولت‌ها و سرمایه‌گذاران قرار گرفته‌اند و نقش مهمی در توسعه اقتصادی کشورها دارند. نرخ موفقیت استارت آپ‌ها در سراسر جهان پایین بوده و بنابراین در سال‌های اخیر تلاش‌هایی برای تدوین عوامل شکست و موفقیت آنها انجام شده است. هدف از این مقاله، بررسی این عوامل در اکوسیستم کسب و کار ایران از طریق انجام مصاحبه با فعالان این حوزه است و از بعد روش انجام پژوهش، تلاش شده است که با استفاده از راهبرد پژوهش نظریه زمینه‌ای و با روش ساخت‌گرای چارماز، به شناسایی عوامل مذکور در ایران پرداخته شود. در این پژوهش با انجام ۲۵ مصاحبه با فعالان این حوزه، ۷ مقوله کلی، ۳۲ مقوله و ۸۷ مفهوم استخراج گردید. مقوله‌های کلی شامل داشتن مدل کسب و کار مناسب، جذب سرمایه و حمایت، شناخت و مدیریت بازار، توان مدیریتی موسس، ویژگی‌های محصول/خدمت، ویژگی‌های تیم و مسائل حقوقی و قانونی است. نتایج حاصل نشان از آن دارد که تعدادی از عوامل موثر، مستقل از جامعه میزبان کسب و کار بوده و در پژوهش‌های متعدد جهانی نیز مورد اشاره قرار گرفته است اما تعدادی دیگر نیز وابسته به فرهنگ و شرایط جامعه به وجود می‌آید. بنابر این، برای بهبود نتایج عملکرد و موفقیت این کسب و کارها، علاوه بر آموزش‌های جهانی در این حوزه، شناخت فرهنگ و عوامل مرتبط با جامعه حائز اهمیت است.

کلمات کلیدی: کسب و کارهای نوپا، استارت آپ، عوامل موفقیت و شکست، مدل کسب و کار، نظریه زمینه‌ای

مقدمه

باشد و مشخص گردد که هر عامل بر کدام مرحله از چرخه عمر استارت آپ ها تاثیر میگذارد. (Pugliese, 2016) با وجود مطالعات فراوان در خصوص عوامل تاثیر گذار در موفقیت و شکست استارت آپ ها و حتی با بررسی این عوامل به طور تخصصی در حوزه های مختلف کسب و کارهای استارت آپی، تعداد پژوهش های اندکی به بررسی تاثیر هر کدام از این عوامل در مراحل رشد مختلف پرداخته اند. همچنین با توجه به شکل گیری استارت آپ ها در بدنه جوامع با ویژگی های متفاوت، بررسی عوامل موثر در نتیجه گیری آنها، می تواند در جوامع مختلف، حاصل نتایج متفاوتی باشد. لذا تلاش پژوهشگر در این پژوهش بر شناسایی عوامل در جامعه ایران و شناسایی شکاف موجود در نتایج پژوهش های بین المللی و جامعه ایران است.

مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش:

استارت آپ ها می توانند به عنوان یک کسب و کار تازه تاسیس شده تعریف شوند که نقش اساسی در خلاقیت دارند. (Spender, J. C., Corvello, V., & Rippa, P, 2017) استارت آپ ها در طول عمر خود مراحل مختلفی را میگذرانند که در مقالات متعدد این مراحل به شکل های گوناگونی معرفی شده اند. در پژوهش انجام شده توسط وینگ کی و همکاران (Wing-Ki, W. Hong-Man, C. & Venuvinod, P, 2005) ۶ مرحله برای استارت آپ ها معرفی شده است: آماده شدن برای استارت آپ، فرآیند کسب حمایت،^{□□}سنجش کارایی دوره حمایت^{□□□□}، سیاست های خروج،^{□□}مراقبت های سرپرستی[□] و قطع ارتباط با حامی.^{□□} در پژوهشی دیگر توسط یون جون (Yoon-Jun, 2010) این مراحل در ۳ مرحله توصیف شده است: کسب حمایت،^{□□□□}رشد^{□□□□} و بالغ شدن.^{□□} و در مقاله ای دیگر این مراحل ۲ مرحله عنوان شده است (Pirolo, L, Presutti, M, 2010 & Mueller,) : ظهور[□] و رشد زود هنگام^{□□} به طریقی مشابه، در پژوهش مولر و همکاران (Von, B, 2012 & S., Volery, T) به دو مرحله اشاره شده است: آغاز به کار^{□□□□} و رشد^{□□□□} نهایتا در

چنان که در تعریف مارتین کرچسی و همکاران آمده است، استارت آپ عبارت است از یک شرکت تازه و موقت که دارای یک بیزینس مدل مبتنی بر نوآوری و تکنولوژی است که دارای پتانسیل رشد سریع و مقیاس پذیر می باشد. (Krejci, 2015) همچنین استارت آپ ها در سراسر جهان توسط دولت ها برای مشارکت در پایداری و رشد اقتصادی و ایجاد شغل شناخته می شوند. (Sulayman, 2014) مطالعات نشان می دهد که آمار موفقیت استارت آپ ها در جهان و ایران بسیار پایین است. قریب به اتفاق مقالات و گزارش های ارائه شده در جهان در خصوص آمار شکست استارت آپ ها، حاکی از شکست ۹۰ درصد استارت آپ ها می باشد. (Krishna, 2016) همچنین گزارش شده است که ۸۰ درصد استارت آپ ها در سال اول آغاز به کار خود دچار شکست می شوند (Hyder, 2016). در این خصوص آمار موفقیت استارت آپ ها در ایران، کمتر از ۵ درصد اعلام شده است (هدایتی نسب، ۲۰۱۸). گرچه بخش عمده این آمار پایین در موفقیت به ذات استارت آپ ها باز می گردد و عملا به دلیل نحوه شکل گیری استارت آپ ها و مسیر انتخاب آنها توسط سرمایه گذاران، در مراحل مختلف زندگی استارت آپ ها، تعداد معدودی انتخاب شده و مابقی از این جریان باز خواهند ماند، اما بخش دیگری از عدم موفقیت به دلایلی اتفاق می افتد که قابل پیشگیری هستند. بر اساس بررسی که توسط کریشنا و همکاران در سال ۲۰۱۶ انجام شده است (Krishna, 2016) پیش بینی استارت آپ های موفق و شکست خورده، با دقتی ما بین ۸۵ تا ۹۰ درصد امکان پذیر بوده است که این مهم با استفاده از تعیین فاکتور های اصلی در طول زندگی استارت آپ ها و با بکارگیری الگوریتم های متعدد یادگیری ماشین صورت گرفته است. استارت آپ ها، خود در طول حیاتشان، از مراحل مختلفی گذر می کنند که هر کدام از این مراحل نیز ویژگی ها و عوامل موثر خود را دارد. لذا شناسایی عامل های موثر بر موفقیت استارت آپ ها بایستی با دسته بندی آنها همراه

بماند. نهایتاً جهت ارزیابی موارد، ما سه آیم را برای سنجش موفقیت استارت آپ در نظر خواهیم گرفت: گذراندن کامل دوره های حیات استارت آپ، درآمد سازی و سود دهی یا خرید شدن توسط یک سرمایه گذار بزرگ و اظهار موفقیت آن از طرف صاحب یا صاحبان کسب و کار.

در خصوص عوامل موثر در موفقیت استارت آپ ها، تحقیقات متنوعی با رویکرد های مختلف در سطح ایران و جهان وجود دارد.

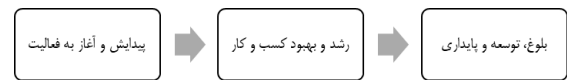
پژوهش های صورت گرفته در خارج از ایران:

طبق پژوهش صورت گرفته توسط ویلیاموس و زرمس (Spyros J. Vliamos, Nickolaos G. Tzeremes, 2012)، ۹ عامل موثر مورد بحث قرار گرفته

است: جنسیت، داشتن هم بنیان گذار، سن، سطح تحصیلات، داشتن سابقه قبلی، نیاز به سرمایه گذاری، مالک کسب و کار بودن، همراهی خانواده، آسانی کسب و کار، مناسب بودن محیط سازمان. در پژوهش صورت گرفته توسط باکن (Bocken, 2015) عوامل موفقیت به ترتیب اثر گذاری، اینگونه آورده شده است: خلاقیت در مدل کسب و کار، تشکیل همکاری های معتبر و استفاده از شبکه ها، تمرکز روی یک مورد تجاری قدرتمند، رهبری پایدار، ایجاد تقاضای جدید، تشکیل یک تیم عالی، دولت و قانون گذاری، نگرش (شامل جاه طلبی، سخت کوشی و الهام بخشی)، تفکر سیستمی و امکان تغییر در زمینه سیستم ها، صبر و حوصله سرمایه گذار و انتظار سود بلند مدت، سرعت رسیدن به بازار. اما در یک پژوهش مفصل سیستماتیک که توسط سنتیستبان و مورسیسو (José Santisteban & David Mauricio, 2017) انجام شده است که در آن با مطالعه ۱۰۱۳ مقاله به بررسی عوامل حیاتی در موفقیت استارت آپ ها پرداخته شده است، عوامل موفقیت به شرح زیر عنوان شده است:

تجربه تیم موسس در حوزه عملکرد استارت آپ، تجربه کار قبلی تیم موسس در استارت آپ ها، آرایش تحصیلاتی و آکادمیک تیم موسس، ظرفیت های فنی و بیزینسی تیم

پژوهش نگ و همکاران (Ng, A., Macbeth, D. & Southern, G, 2014) به طول عمر استارت آپ ها، در سه مرحله پرداخته شده است: اولیه^۱ که در آن به تشکیل تیم اولیه کسب و کار پرداخته میشود، رشد و توسعه^۲ که در این مرحله به مدیریت منابع اختصاص دارد و گسترش^۳ که در آن سرمایه انسانی به عنوان نیروی پیش برنده اصلی برای گسترش سریع کسب و کار و زیر ساخت تکنولوژی برای بهبود فعالیت های اقتصادی و خلاقیت به کار گرفته میشود. به طور خلاصه می توان سه مرحله مشخص را آنگونه که در شکل ۱ ارائه شده است، ترسیم نمود:



در هر یک از دوره های مذکور، عوامل متعددی بر استارت آپ ها تاثیر می گذارد که می تواند موجب شکست یا موفقیت آنها بشود. جدای از این عوامل که به بررسی آنها نیز خواهیم پرداخت، تعریف مفهوم موفقیت نیز چالش برانگیز است و تعاریف مختلفی برای آن وجود دارد. به عنوان مثال تعاریف زیر آورده شده است:

“موفقیت، کارایی مالی خوب شرکت است.” (Spiegel, O., Abbassi, P., Zylka, P., Schlagwein, D., Fischbach, K. & Schoder, D., 2015)

“موفقیت استارت آپ، دستیابی به هدف هایی است که برای خود تعیین کرده است و همچنین سنجش موفقیت در مدیریت آن می باشد.” (Anh, D., Hoa, Q) & Quoc, T, 2012

“موفقیت کسب و کار، رشد در فروش یا سوددهی در حد مشابه یا بالاتر از میانگین آن صنعت است.” (Hormiga, Sánchez-Medina, & E., Batista-Canino, R (A, 2010)

لذا مشخص است که تعریف استاندارد از موفقیت وجود ندارد، بنابراین به نظر می رسد که موفقیت یک استارت آپ وابسته به تعریف ذهنی صاحب یا صاحبان آن کسب و کار دارد و در کنار این، بایستی یک استارت آپ، دوره های متعدد ذکر شده برای طول حیات خود را طی کند و باقی

احمدوند (راضیه ندافی، مصطفی احمدوند، ۱۳۹۶) طبق بررسی انجام شده با استفاده از روش کیفی از نوع کیو، دو الگو برای شناسایی عوامل موثر استخراج شده است که الگوی اول شامل سرعت عمل، تیم کاری، ذات ایده و فرصت سنجی می باشد و الگوی دوم شامل مشتری، رقبا، شریک سرمایه گذار و حمایت ها است. در پژوهش دیگر صورت گرفته توسط تاروی و پرحلم (غفار تاروی، حمیدرضا پرحلم، ۱۳۹۹) عوامل موثر بر بقا و رشد استارت آپ ها در ایران اینگونه شناسایی شده است: منابع مالی، فرصت های بازار، شناخت سلاقی مشتری، هوش تجاری، نوآوری، سرمایه گذاری در تحقیق و توسعه، قابلیت های بازاریابی و قابلیت های تکنولوژیکی بر بقا. همچنین در پژوهش متاخرتری در خصوص مدل تعالی کسب و کار، توسط توسط ملک میرزایی و همکاران (یوسف ملک میرزایی، محمد محمودی میمند، علی رجب زاده و محمود سمعی نصر، ۱۳۹۹) طبق یک پژوهش داده بنیاد، مدل سرآمدی کسب و کار بر اساس ۵ معیار بررسی شده است که شامل کار، مدیریت، عوامل زمینه ساز، بازار و مردم است. نهایتا در یک پژوهش از نوع توصیفی-پیمایشی، تاثیر آینده نگاری بر نوآوری بر کسب و کار های نوپا توسط مکی زاده و شراعی (وحید مکی زاده و فاطمه شراعی، ۱۴۰۰) بررسی شده و مشخص گردیده است که آینده نگاری از طریق یادگیری سازمانی و نقشه گذاری فناوری بر نوآوری به عنوان یکی از شاخص های کسب و کار های نوپا، تاثیر مستقیم دارد.

روش شناسی پژوهش:

این پژوهش از نظر هدف از نوع بنیادی و به لحاظ گردآوری داده ها از نوع کیفی می باشد و مبتنی بر راهبرد پژوهشی نظریه زمینه ای^{۱۱۱۱} رویکرد ساخت گرای چارماز (Charmaz, 2006) است. جامعه مشارکت کنندگان پژوهش، تعدادی از مربیان^{۱۱۱۱} مدیران و موسسان کسب و کار های نوپا (استارت آپ ها) مستقر در شهر تهران می باشد. هر یک از افراد حداقل یکبار و به مدت بیش از ۳ ماه در یک کسب و کار نوپا فعالیت داشته

موسس، تجربه کار های تحقیق و توسعه در تیم موسس، تجربه مدیریت کارفرما، قدرت رهبری کارفرما، جنسیت کارفرما، سن کارفرما، میزان انگیزه اصلی کارفرما، میزان حمایت دولتی، سرمایه جذب شده، میزان رقابت در آن حوزه، اندازه شرکت (تعداد نفرات)، میانگین سنی اعضای شرکت، میزان نوآوری محصول، محل (میزان نزدیک بودن به تامین کنندگان و مشتریان)، میزان پویایی محیط، سیاست علم و تکنولوژی، روابط با شرکت های همکار، شریک یا شرکا

این عوامل به صورت کلی قابل ارزیابی در ۳ دسته می باشند:

عوامل سازمانی: گروهی از عوامل که ویژگی های پایه ای کسب و کار را شامل می شوند.

عوامل فردی: گروهی از عوامل که به ویژگی های رهبر یا بنیان گذاران استارت آپ مربوط می شود.

عوامل خارجی: گروهی از عوامل که محیط کسب و کار وجود دارد و شرایطی را میسازد که کسب و کار در آن فعالیت می کند.

مطالعات انجام شده در ایران:

در یک پژوهش انجام شده در ایران (Zahra Arasti, Fahimeh Zandi, Neda Bahmani, 2014) به عوامل شکست کسب و کار های کوچک و متوسط در ایران پرداخته شده است که این عوامل شامل موارد زیر می باشد: نداشتن مهارت های مدیریت بحران، نداشتن مهارت های مدیریتی (مانند فروش، مالی، منابع انسانی و مدیریت تیم)، تغییر انگیزه ها در طول زمان، داشتن نگاه سنتی در کسب و کار، اصرار بر اشتباهات، نبود توانایی هایی چون زمان، دانش و تجربه. در بررسی دیگری که توسط آکادمی چرخ (Mashhadi, 2018)، صورت پذیرفته است، ۶ عامل اصلی شکست استارت آپ ها در ایران به ترتیب اهمیت آورده شده است: سرمایه ناکافی، هم تیمی های ضعیف، اطلاعات ناکافی از بازار، مدل کسب و کار اشتباه، محصول بی کیفیت، رقابت شدید/بازاریابی ضعیف. در پژوهش دیگر صورت گرفته توسط ندافی و

یافته های پژوهش :

در فرآیند پژوهش حاضر، ۲۵ نفر از مربیان، مدیران و موسسان کسب و کار های نوپا شرکت داشتند که شامل تعداد ۵ نفر زن و ۲۰ نفر مرد بوده است. تمامی مشارکت کنندگان دارای تحصیلات عالی دانشگاهی شامل کارشناسی ۸ نفر، کارشناسی ارشد ۱۱ نفر و دکتری ۶ نفر بوده اند.

نهایتاً در سه سطح از جزء به کل، ۸۷ مفهوم، ۳۲ مقوله و ۷ مقوله کلی، با روش کدگذاری نظریه مبنایی ساخت گرایانه (Jane Mills, Ann Bonner, Karen Francis, 2006) به دست آمده است. به طوری که با پردازش مفاهیم حاصل از کدگذاری مستخرج از مصاحبه ها با مبنای مشترک و مفاهیم نزدیک به هم، یک مقوله را تشکیل داده و مقوله های دارای اساس یا پایه مشترک، یک مقوله کلی را ایجاد نموده است.

مقوله کلی ۱: مدل کسب و کار: این مقوله که از مفاهیم اصلی و متداول در کسب و کار است، جنبه های مختلف کسب و کار را شامل شده و تلاش می کند همه عامل ها موثر در شکل گیری یک کسب و کار را در یک بوم نمایان کند. در واقع مدل کسب و کار، پاسخ رقابتی هر شرکت به بازار، تعریف گزاره ارزش، فعالیت های مورد نیاز، منابع و شرکا و دانش از مشتریان، هزینه یا سود مرتبط با عملکرد کلی کسب و کار است. (Leitão, A., Cunha, P., Valente, F., Marques, P, 2013) داشتن مدل کسب و کار مناسب و آگاهی از آن، یکی از مقوله هایی است که به بیان های مختلف به صورت مستقیم یا غیر مستقیم (اشاره به زیر مفاهیم) در مصاحبه ها تکرار شده است. این مقوله، با اشاره به مولفه هایش (جدول ۱) به دست آمده است. نمونه ای از این اشاره ها، روایت زیر است: "استارت آپ باید بلداند که دقیقاً میخواهند چه ارزشی به مشتری تحویل بدهند؟ این محصول چه کارکردی برای مشتری دارد؟ مشتری بابت دریافت چه چیز مثبتی پول میدهد؟ پلن و آینده برای توسعه خدمات محصول چه خواهد بود؟ خیلی ها محصولی را تولید می کنند که صرفاً

اند. نحوه انجام مصاحبه ها با مشارکت کنندگان به دلیل محدودیت های حضور فیزیکی در دوران قرنطینه و فاصله گذاری فیزیکی به علت اپیدمی بیماری کرونا، به صورت مکالمه از طریق اپلیکیشن های تماس اینترنتی بوده و پس از هر مصاحبه، منطبق بر مدل استاندارد پژوهش نظریه زمینه ای پیاده سازی و کدگذاری شده و سپس تحلیل گردیده است. کدگذاری ها دارای سه نوع باز، محوی و انتخابی (Lee, 2001) بوده و پژوهشگر، حین تحلیل به صورت مکرر به متون مصاحبه رفت و برگشت داشته تا به اقناع یا کفایت نظری، دست یابد. شواهد اقناع مورد نظر در مصاحبه بیست و سوم به دست آمد و مصاحبه ها جهت اطمینان تا بیست و پنج مصاحبه ادامه یافت به شکلی که در ۳ مصاحبه آخر هیچ موضوع یا کد جدیدی قابل استخراج نبود. از ضریب کاپای کوهن، جهت بررسی پایایی کدگذاری ها استفاده شده است که با استفاده از فرمول زیر مقدار آن محاسبه می گردد و مقادیر بالای ۶۰ درصد پذیرفته تلقی شده و مابقی موارد از پژوهش خارج گردید.

$$\text{kappa} = \text{Pi} = (\text{PA}_0 - \text{PAE}) / (1 - \text{PAE})$$

در عبارت فوق، مقدار PA_0 نمایانگر میزان توافق و مقدار PAE نیز نمایانگر میزان توافق مورد انتظار است. به منظور ارزیابی میزان روایی عوامل به دست آمده، پژوهشگر اقدام به بررسی عوامل یافت شده در مصاحبه ها و عوامل منتشر شده در پژوهش های سایر پژوهشگران نموده است تا انطباق درستی از مفاهیم و مقوله ها به دست آید و همچنین نتایج جهت اطمینان از نظر روایی، در اختیار ۳ نفر از مصاحبه شوندگان قرار گرفت و تایید موارد ذکر شده صورت پذیرفت. حاصل تحلیل هر مصاحبه، در تجمیع با مصاحبه های قبلی برای بهبود مصاحبه های بعدی استفاده شد تا با رفع خلاء های احتمالی در مصاحبه ها، مفاهیم یا عوامل از دید پژوهشگر خارج نباشد. محقق در طول مصاحبه ها از سوالات با انتهای باز، آغاز و با پرسش های مکرر تلاش کرد تا مولفه ها و مفاهیم از عبارات انتزاعی مد نظر مصاحبه کننده به دست آید و در فرایند کدگذاری قرار گیرد.

"باید بدونی که از کجا پول درمیایی و کجا خرجش می کنی؟ آگه مثلا محصولت قراره پیامک ارسال کنه به مشتری و هر پیامک ده تومن هست و هر مشتری صد تا پیامک به طور متوسط دریافت می کنه، آگه بیای قیمت محصولت رو پونصد تومن بذاری یعنی دخلت نصف خرجت هست و مسلما شکست میخوری"

یک مشابه آن را دیده اند یا یک چیز کلی از آن می داند ولی تعریف دقیقی از ارزشی که محصولشان برای مشتری ایجاد می کند ندارد و این در ادامه مسیر باعث ایجاد سردرگمی میشود و طبیعتا تا مشتری نداند دقیقا چه ارزشی دریافت می کند، پولی هم نمیدهد و استارت آپ شکست می خورد. "یا در روایتی دیگر میتوان به مورد زیر پرداخت:

مفهوم	مقوله	مقوله کلی
<ul style="list-style-type: none"> - دانستن محل مصرف دقیق محصول / خدمت - دانستن اینکه مشتری دقیقا چه مزایا و فوایدی از محصول ما به دست می آورد - انتخاب یک یا چند عملکرد اصلی برای محصول 	ارزش ارائه شده به مشتری	مدل کسب و کار مناسب
<ul style="list-style-type: none"> - برقراری رابطه درست و برد برد با شرکا - شناخت دقیق از کسب و کار های همکار - شناخت و مدیریت دقیق زنجیره تامین محصول/خدمت 	مدیریت روابط با شرکا و همکاران	
<ul style="list-style-type: none"> - استفاده تدریجی از سرمایه - داشتن پلن برای مصرف سرمایه - تقسیم بندی دقیق بودجه 	اداره صحیح میزان مصرف سرمایه	
<ul style="list-style-type: none"> - سرمایه گذاری در تبلیغات - انتخاب آژانس یا فرد مناسب جهت تبلیغ - داشتن استراتژی تبلیغ درست - برندینگ و هویت سازی برای برند 	توجه به تبلیغات	
<ul style="list-style-type: none"> - دانستن دقیق محل هزینه ها و مدیریت آن - متناسب کردن جریان درآمدی با جریان هزینه ها 	توجه به متناسب بودن درآمد و هزینه	

جدول امقوله ها و مفاهیم ذیل مقوله کلی «مدل کسب و کار مناسب»

می کنند اما هنوز سراغ سرمایه گذار نرفته اند و یا با هیچ شتابدهنده ای صحبت نکرده اند که ببینند آیا کسی حاضر به سرمایه گذاری روی این محصول هست یا خیر؟ بعد از صرف کلی زمان متوجه میشوند هیچ سرمایه گذاری را نمی توانند قانع کنند که روی محصولشون سرمایه گذاری کند. طی کردن مسیری که شتابدهنده ها برای قبول کردن استارت آپ ها دارند، مهم هست و باعث میشود علاوه بر اینکه بازخورد بگیری از جذاب بودن محصولت، سرمایه گذار رو هم بهت معرفی کنند یا تو رو به سرمایه گذار

مقوله کلی ۲: جذب سرمایه و حمایت:

کسب و کار های نوپا که هنوز درآمد ثابت و مشتری ندارد، طبیعتا برای حفظ بقا و رشد خود نیازمند جذب سرمایه در طول عمر و مراحل مختلف خود هستند. نحوه به دست آوردن این سرمایه و حمایت یکی دیگر از مقوله های مهمی است که در روایت های مختلفی به مفاهیم آن اشاره شده است که می توان در این مثال، مولفه کمک گرفتن از شتابدهنده ها را ذیل این مقوله را مشاهده کرد: "بعضی ها کار رو شروع می کنند و مثلا ماه ها هست که دارن کار

معرفی کنند تا بتونی محصولت رو توسعه بادی" مقوله‌ها و مفاهیم ذیل این مقوله کلی در جدول ۲ ذکر شده است.

مفهوم	مقوله	مقوله کلی
<ul style="list-style-type: none"> - استفاده بذر های حمایتی شتابدهنده ها - استفاده از امکان محل های فیزیکی شتابنده ها - استفاده از ظرفیت شتابنده ها در معرفی محصول - استفاده از قدرت منتورینگ شتابدهنده ها 	کمک گرفتن از شتابنده ها	جذب سرمایه و حمایت
<ul style="list-style-type: none"> - پیدا کردن سرمایه گذار با مبلغ مناسب - تزریق متناسب و مستمر سرمایه در زمان های مناسب - انتخاب سرمایه گذار آشنا با محصول و بازار 	یافتن سرمایه گذار	
<ul style="list-style-type: none"> - استفاده از وام ها و تسهیلات دولتی - استفاده از مزایای پارک های علم و فناوری - استفاده از معافیت های مالیاتی 	استفاده از حمایت های دولتی	

جدول ۲ مقوله‌ها و مفاهیم ذیل مقوله کلی «جذب سرمایه و حمایت»

مقوله کلی ۳: شناخت و مدیریت بازار:

بازار هست، اما شرکتی موفق میشه بیشترین بازار رو به دست بیاره که از خلاء ابتدای کار استفاده کنه. شرکتی که در عرض یک هفته بتونه تولید رو انجام بده حتی با کیفیت متوسط یا پایین تر، خیلی موفق تر از شرکتی میشه که بعد از سه ماه ماسک درجه یک بریزه توی بازار. بعد از سه ماه دیگه اکثر مردم و شرکت ها و سازمان ها خریداشون رو کردند و عمده سهم بازار رو از دست داده و حتی ممکنه نتونه هزینه تولید اون سه ماه رو جبران کنه. بنابراین *time to market* خیلی مهم هست."

مقوله شناخت و مدیریت بازار، یکی دیگر از مقوله های اصلی است که ذیل آن ۵ مولفه استخراج گردید (جدول ۳). یکی از روایت ها که به مولفه سرعت رسیدن به بازار تحت مقوله شناخت و مدیریت بازار اشاره دارد به شرح زیر است: "اینکه محصول رو درست کنن یک چیزه، این که محصولشون رو به موقع به بازار بدن، یک چیز دیگه هست. نمونه اش همین کرونا. شرکت های زیادی همون روز های اول کرونا فهمیدند باید ماسک تولید کنند و نیاز

مفهوم	مقوله	مقوله کلی
<ul style="list-style-type: none"> - شناخت درست میزان نیاز بازار به محصول - شناخت از ظرفیت خالی بازار - تخمین درست از استقبال بازار از محصول 	شناخت حجم و ظرفیت بازار	شناخت و مدیریت بازار
<ul style="list-style-type: none"> - شناسایی مشتریان هدف - ارزیابی ویژگی های مشتریان - دانستن انتظارات مشتریان هدف 	داشتن بازار هدف	
<ul style="list-style-type: none"> - شناخت از همه رقبا - شناخت نقاط ضعف و قوت محصولات رقیب 	شناخت رقبا	

<ul style="list-style-type: none"> - طولانی نبودن زمان تولید تا ارائه به بازار - ارائه در زمان مناسب و قبل از دست دادن فرصت - عدم ارائه محصول نارس و ناقص به بازار 	سرعت رسیدن به بازار	
---	---------------------	--

جدول ۳ مقوله ها و مفاهیم ذیل مقوله کلی «شناخت و مدیریت بازار»

داند که چه موقع باید سراغ جذب سرمایه برود. کجا چقدر خرج کند. کی وارد بازار بشود. چطور تیم را هماهنگ کند. کسی که اولین بار هست استارت آپ راه می اندازد، هر کدام از این موارد برایش مساله خواهد بود و احتمال اشتباهش زیاد هست." جدول ۴ شامل تمامی مقوله ها و مفاهیم ذیل این مقوله کلی می باشد.

مقوله کلی ۴: توان مدیریتی موسس:

مقوله مهم دیگر توان مدیریتی موسس^۵ کسب و کار است. موسس شخصی است که با انتخاب ایده، تجمیع یک تیم و مهیا کردن شرایط تولید / ارائه خدمت، کسب و کار را ایجاد می کند. یکی از روایت ها در این خصوص به شرح زیر است: "فاندر اگر قبلاً تجربه استارت آپ داشته باشد می

مفهوم	مقوله	مقوله کلی
<ul style="list-style-type: none"> - سابقه حضور در استارت آپ ها - داشتن سابقه مدیریت تیم یا شرکت - داشتن تجربه مدیریت در شرایط بحرانی 	تجربه مدیریتی موسس	توان مدیریتی موسس
<ul style="list-style-type: none"> - داشتن تحصیلات در حوزه مدیریت یا MBA 	تحصیلات مدیریتی موسس	
<ul style="list-style-type: none"> - حرف شنوی داشتن اعضای تیم از مدیر - توانایی حضور و ارائه مناسب مطالب در جلسات - توانایی برقراری ارتباط مناسب با مدیران سایر استارت آپ ها 	شخصیت قوی موسس	
<ul style="list-style-type: none"> - استفاده از راهنمایی مشاوران کسب و کار های استارت آپی - داشتن متور در کنار تیم 	استفاده از مشاور و متور ها	

جدول ۴ مقوله ها و مفاهیم ذیل مقوله کلی «توان مدیریتی موسس»

نسبت به تکنولوژی های قدیمی تر دارند." یا در مصاحبه ای دیگر بیان شده است که: "با تعداد زیادی از استارت آپ ها که کار می کنیم، وقتی وارد فضای تست می شویم سرویس ها رو تست می کنیم، کلی باگ و خطا داشته اند و در مرحله بعد که رفتیم تست انجام بدیم، کلا ترکیدند." مقوله ها و مفاهیم مرتبط با این مقوله کلی در جدول ۵ به نمایش درآمده است.

مقوله کلی ۵: ویژگی های محصول/خدمت:

ویژگی های محصول نیز طبق بررسی ها و مصاحبه ها از مقوله های اصلی موثر در موفقیت استارت آپ ها است. در یکی از مصاحبه ها به این موضوع چنین اشاره شده است: "در هر زمینه ای که استارت آپ داره کار می کنه و فعال هست، مهمه که از چه تکنولوژی و فنی استفاده می کنه. طبیعتاً تکنولوژی های بروز دنیا، یک دست برتری

مفهوم	مقوله	مقوله کلی
<ul style="list-style-type: none"> - جدید بودن ایده - داشتن ویژگی جدید محصول /خدمت نسبت به رقبا - عدم کپی برداری 	نوآوری	ویژگی های محصول/خدمت
<ul style="list-style-type: none"> - گران نبودن - بیش از حد ارزان نبودن - رقابت پذیری قیمت در بازار 	قیمت مناسب	
<ul style="list-style-type: none"> - ارائه ضمانت روی محصول - امکان بازگشت مبلغ در صورت عدم رضایت مشتری 	ضمانت	
<ul style="list-style-type: none"> - داشتن پلن پشتیبانی - ارائه قطعات قابل تعمیر در بازار - امکان آپدیت کردن محصول 	خدمات پس از فروش	
<ul style="list-style-type: none"> - نداشتن باگ های چشمگیر - قابلیت ارائه سرویس در مقیاس بالا - استفاده از مواد اولیه مناسب 	کیفیت	
<ul style="list-style-type: none"> - آسان بودن استفاده از محصول/خدمت - تجربه کاربری مناسب - آشنا بودن مشتری با نحوه استفاده - ارائه راهنمای استفاده 	سهولت در استفاده	
<ul style="list-style-type: none"> - استفاده از تکنولوژی های بروز در سطح جهانی - استفاده از محصولات اوپن سورس معتبر جهانی 	استفاده از تکنولوژی های بروز	

جدول ۵ مقوله ها و مفاهیم ذیل مقوله کلی «ویژگی های محصول/خدمت»

مقوله کلی ۶: ویژگی های تیم: تیم و ویژگی های تیم کسب و کار، یکی دیگر از مقوله های اصلی است که در مصاحبه ها با مولفه های مختلف مورد اشاره قرار گرفته است و در جدول ۶ به آن پرداخته شده است. به عنوان مثال در یک روایت اینگونه آمده است

"تیمی که جمع شدند برای استارت آپ باید خیلی باهم میج باشند، باید قبلا باهم کار کرده باشند، اخلاق همدیگر رو بدونن تا بعدا باهم دچار مشکل نشن. خیلی دیده میشه که در همون ماه های اول شروع به کار، درون تیم اختلاف پیش میاد و دعواهای درون تیم باعث میشه که تیم از هم بیاشه و عملا استارت آپ متوقف بشه و از بین بره"

مفهوم	مقوله	مقوله کلی
<ul style="list-style-type: none"> - جوان بودن - یک دست بودن سن تیم - پختگی اجتماعی داشتن 	میانگین سن	ویژگی های تیم

تنوع مهارت	- جور بودن جنس در مهارت های تیم - عدم وجود خلاء مهارت در تیم
رابطه دوستانه	- روابط نزدیک باهم داشتن اعضا - نبود اختلاف بین اعضا - معج بودن اعضا با همدیگر
سابقه کار مشابه	- انجام کار تیمی در گذشته - همکاری های قبلی اعضا - آشنا بودن تیم با کار استارت آپی
شناخت نسبت به یکدیگر	- داشتن شناخت از مهارت های همدیگر - داشتن شناخت از شخصیت همدیگر
مهارت بالا	- توان فنی بالا در اعضای تیم - جذب نیروهای توانمند در شغل های مختلف
پایداری و ماندگاری اعضا	- عدم مهاجرت اعضا در میان کار - مواجهه با مشکلاتی چون اعزام به خدمت سربازی

جدول ۶ مقوله ها و مفاهیم ذیل مقوله کلی «ویژگی های تیم»

مقوله کلی ۷: مسائل حقوقی و قانونی

آشنایی و تسلط بر مسائل حقوقی از نظر بسیاری از مصاحبه شونده‌گان، جهت جلوگیری از مشکلات ناشی از عدم رعایت این قوانین مورد اشاره قرار گرفته است. به عنوان مثال یکی از مصاحبه شونده‌گان این چنین روایت کرده است: "از روز اولی که شرکت رو ثبت می کنند، باید بدونین که ثبت هزینه ها و درآمد ها چطور باید انجام بشه، حضور یک نفر حسابدار حتی به صورت نیمه وقت خیلی مهم هست تا دفاتر مالی و حسابداری مثل دفتر کل و دفتر روزنامه به طور دقیق پر بشه. اگه این اتفاق نیافته، در زمان ممیزی مالیاتی، ممکنه جریمه سنگینی شامل شرکت بشه که باعث بشه کلا شرکت از هم بیاشه." جدول ۷ شامل مقوله ها و مفاهیم ذیل این مقوله کلی است.

مقوله کلی	مقوله	مفهوم
مسائل حقوقی و قانونی	آشنایی با قوانین مالیاتی و بیمه	- ثبت دفاتر مالی و حسابداری - اعلام دقیق اظهارنامه مالیاتی - ثبت بیمه پروژه و اعضای کسب و کار
	ثبت برند و حقوق معنوی	- ثبت برند محصول - اطمینان از اصالت برند و کپی نبودن محصول

جدول ۷ مقوله ها و مفاهیم ذیل مقوله کلی «مسائل حقوقی و قانونی»

بحث و نتیجه گیری:

کسب و کار های نوپا مطابق آنچه در بررسی های جهانی دیده شد، در ایران نیز دارای نرخ شکست بسیار بالایی

است و عوامل متعددی در شکست یا موفقیت آن اثرگذار است. با شناخت این عوامل می توان موفقیت یا شکست این کسب و کار ها را با دقت مناسبی پیش بینی کرد

بررسی عوامل موثر در شکست و موفقیت کسب و کارهای نوپا در ایران با راهبرد نظریه زمینه‌ای ساخت‌گرا

(Krishna, 2016). طبق بررسی‌های حاصل شده در این پژوهش تعدادی از عوامل شکست و موفقیت به صورت کلی و مستقل از جامعه و کشور میزبان کسب و کار است اما تعدادی دیگر از عوامل مرتبط با مولفه‌های اقتصادی و فرهنگی جامعه است که می‌تواند در فرهنگ‌ها و کشورهای مختلف وابسته به شرایط بوم کسب و کار آن کشور، متفاوت از سایر کشورها استخراج شود. در میان مولفه‌ها و مقوله‌های مستخرج از این پژوهش، ویژگی‌های مرتبط با تیم کسب و کار و حمایت‌ها و سرمایه‌گذاری جذب شده، کاملاً متأثر از جامعه ایران و شرایط فرهنگی و اقتصادی آن است. ویژگی‌هایی چون تنوع مهارت اعضا وابسته به بستر آموزش دانشگاهی و آکادمیک در کشور است. همچنین مسائلی چون ثبت برند و مالکیت معنوی به دلیل نواقص قانونی در ایران با بسیاری از نقاط جهان متفاوت است. علاوه بر آن، عواملی مانند ماندگاری اعضای تیم با در نظر گرفتن مفاهیمی چون مهاجرت گسترده فارغ التحصیلان دانشگاهی و مشکل خدمت سربازی بسیار از

جوانان در ایران، از جمله عواملی است که در پژوهش‌های جهانی چندان مشاهده نشده است. نتیجه آنکه، موفقیت در این حوزه، جهت تقویت عوامل موثر بر موفقیت و کاهش عوامل شکست، نیازمند توانمندسازی فارغ التحصیلان دانشگاهی در خصوص مولفه‌های یافت شده چه در خصوص مسائل مشترک جهانی و چه در خصوص مسائل وابسته به فرهنگ ایران احصاء شده در پژوهش است. علاوه بر آن با توجه به اینکه رویکرد این پژوهش بر شناسایی عوامل موثر در بوم کسب و کار کشور ایران مستقل از حوزه و صنعت عملکرد کسب و کار بوده است، پیشنهاد میشود در پژوهش‌های آتی، بررسی‌های جزئی‌تری روی صنایع مختلف صورت پذیرد تا تفاوت‌های عوامل موثر در صنایع مختلف نیز آشکارتر گردد. همچنین انجام پژوهش‌های مبتنی بر روش‌های کمی و استخراج مدل‌های مبتنی بر پویایی‌شناسی سیستم، می‌تواند روایتی کمی از ارتباط مابین عوامل و نحوه اثرگذاری آنها باشد.

- منابع:
- International Journal Of Qualitative Methods. ۲۶-۳۵ ,
 José Santisteban & David Mauricio .(۲۰۱۷) .
 Systematic literature review of critical
 success factors of Information
 Technology startups .*Academy of
 Entrepreneurship Journal*. ۱-۲۳ ,
 Krejci, M. S .(۲۰۱۵) .Factors that influence the
 success of small and medium .
Business: Theory and Practice ,(۲)۱۶ ,
 .۳۰۴-۳۱۵
 Krishna, A. A .(۲۰۱۶) .Predicting the
 Outcome of Startups: Less Failure,
 More Succes .*IEEE ۱۶th
 International Conference on Data
 Mining Workshops (ICDMW)* ۷۹۸- ,
 .۸۰۵
 Lee, J .(۲۰۰۱) .Grounded Theory :Integration
 and Internalization in ERP Adoption
 and Use ,Unpublished Doctoral
 Dissertation .*University of Nebreska ,
 In Proquest UMI Database* .
 Leitão ,A ,Cunha ,P ,.Valente ,F ,.Marques ,
 P .(۲۰۱۳) .Roadmap for business
 models definition in manufacturing
 companies .*Forty Sixth CIRP
 Conference on Manufacturing
 Systems* .(ص. ۳۸۳-۷:۳۸۸)
 Mashhadi, S .(۲۰۱۸) . ۶ دلیل شکست استارت‌آپ های
 ایرانی (نظرسنجی از استارت‌آپ‌ها). بازیابی از
 آکادمی چرخ:
<https://charkhacademy.com/3664-6-d8%af%d9%84db%8c%d9%84-d8%b4%da%a9d8%b3d8%aa-d8%a7d8%b3d8%aa%a7d8%b1d8%aa%a7d9%be-d9%87d8%a7db%8c-d8%a7db%8c%b1d8%a7d9%86db%8c/>
 Mueller, S., Volery, T & .Von, B .(۲۰۱۲) .
 What do entrepreneurs actually do?
 An observational study of
 entrepreneurs' everyday behavior in
 the start-up and growth stages .
*Entrepreneurship Theory and
 Practice*. ۹۹۵-۱۰۱۷ ,
 Ng, A., Macbeth, D & .Southern, G .(۲۰۱۴) .
 Entrepreneurial performance of early-
 stage ventures: Dynamic resource
 management for development and
 growth .*International
 Entrepreneurship Management
 Journal*. ۱-۱۹ ,
 Pirolo, L & .Presutti, M .(۲۰۱۰) .The impact
 of social capital on the start-ups'
 رضیبه ندافی، مصطفی احمدوند. (۱۳۹۶). شناسایی و
 اولویت بندی پیشران های توسعه کسب و
 کارهای نوپا(استارت آپ ها) با استفاده از روش
 شناسی کیو. توسعه کارآفرینی. ۵۱۷-۵۳۴.
 غفار تازی، حمیدرضا پرحلم. (۱۳۹۹). مدل ساختاری
 عوامل موثر بر بقا و رشد استارت آپ ها در
 ایران. پژوهشنامه مدیریت اجرایی. ۳۱۵-۳۴۱.
 وحید مکی زاده و فاطمه شراعی. (۱۴۰۰). واکاوی تاثیر
 آینده نگاری بر نوآوری در کسب و کار های
 نوپا. فصلنامه آینده پژوهی مدیریت.
 یوسف ملک میرزایی، محمد محمودی میمند، علی رجب
 زاده و محمود سمیعی نصر. (۱۳۹۹). مفهوم
 پردازی مدل تعالی کسب و کار: مبتنی بر
 رویکرد آینده پژوهی. فصلنامه آینده پژوهی
 مدیریت، ۱۰۳-۱۱۶.
 Anh, D., Hoa, Q & .Quoc, T .(۲۰۱۲) .Critical
 success factors for Vietnamese
 software companies: A framework for
 investigation .*Journal of Sociological
 Research*. ۱۶۰-۱۶۹ ,(۲)۳ ,
 Bocken, N .(۲۰۱۵) .Sustainable venture capital
 e catalyst for sustainable start-up
 success .*Journal of Cleaner
 Production*. ۶۴۷-۶۵۸ ,
 Charmaz, K .(۲۰۰۶) .*Constructing grounded
 theory: A practical guide through
 qualitative analysis* .sage.
 Corbin, J & .Strauss, A .(۲۰۱۴) .Basics of
 qualitative research :Techniques and
 procedures for developing grounded
 theory .*Sage publications* .
 Hormiga, E., Batista-Canino, R & .Sánchez-
 Medina, A . .(۲۰۱۰) .The role of
 intellectual capital in the success of
 new ventures .*International
 Entrepreneurial Management
 Journal*. ۱-۲۲ ,
 Hyder, S .(۲۰۱۶) .& .Why businesses succeed
 or fail: A study on small businesses in
 Pakistan .*Journal of Entrepreneurship
 in Emerging Economics*. ۸۲-۱۰۰ ,(۱)۸ ,
 Jane Mills, Ann Bonner, Karen Francis .
 .(۲۰۰۶)The Development of
 Constructivist Grounded Theory .

- Start-Ups: Evidence from Central Greece. *Journal of the Knowledge Economy*. ۲۵۰-۲۶۴ ,
- Sulayman, M. M. (۲۰۱۴). Towards a theoretical framework of SPI success factors for small and medium web companies. *Information and Software Technology*. ۵۶۷-۸۲۰ ,
- Wing-Ki, W. Hong-Man, C & .Venuvinod, P. (۲۰۰۵). Assessing the growth potential of high-technology startups: An exploratory study from Hong Kong. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*. ۴۵۳-۴۷۰ , (۴)۱۸ ,
- Yoon-Jun, L. (۲۰۱۰). Technology strategy by growth stage of technology-based venture companies. *International* , ۲۱۶-۲۳۴ , (۶)۶
- Zahra Arasti, Fahimeh Zandi, Neda Bahmani. (۲۰۱۴). Business failure factors in Iranian SMEs: Do successful and unsuccessful entrepreneurs have different viewpoints? *Journal of Global Entrepreneurship Research*. ۸-۱۴ ,
- performance growth. *Journal of Small Business Management* ۱۹۷- , (۲)۴۸ , ۲۲۷
- Pugliese, R. B. (۲۰۱۶). Putting process on track: Empirical research on start-ups' growth drivers. *Management Decision*. ۱۶۳۳-۱۶۴۸ , (۷)۵۴ ,
- Ries, E. (۲۰۰۸). *Principles of lean startups, presentation for maples investments* . باز یابی در ۲۸ ۴ ، ۲۰۲۰ ، از <http://www.startuplessonslearned.com/2008/11/principles-of-lean-startups.html>
- Spender, J. C., Corvello, V., Grimaldi, M & ., Rippa, P. (۲۰۱۷). Startups and open innovation: a review of the literature. *European Journal of Innovation Management*.
- Spiegel, O., Abbassi, P., Zylka, P., Schlagwein, D., Fischbach, K & . Schoder, D. (۲۰۱۵). Business model development, founders' social capital and the success of early stage internet start-ups: A mixed-method study. *Information Systems Journal*. ۱-۳۰ ,
- Spyros J. Vliamos, Nickolaos G. Tzeremes. (۲۰۱۲). Factors Influencing Entrepreneurial Process and Firm

یادداشت ها

- preparation for Start-up
- i incubation process
- i incubate performance measures
- i exit policies
- v parental care
- v disconnect incubator
- v incubation i i
- v growing i i i
- i maturing
- x emergence
- x early growth i
- x startup i i
- x growth i i i
- x early i v
- x growth and development
- x expansion v i
- Grounded Theory
- mentor
- Cohen's kappa coefficient
- Funder