

## تحلیل مدل رفتاری کسب و کارهای نوپا با استفاده از مدل توسعه مشتری (مطالعه موردی: کسب و کارهای نوپای مستقر در شتاب‌دهنده‌های شهر تهران)

کمال سخدری<sup>1\*</sup>، بهروز زارعی<sup>2</sup>، بهزاد صادقی<sup>3</sup>

1. استادیار دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران

2. دانشیار دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران

3. دانشجوی کارشناسی ارشد دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران

تاریخ دریافت: 1396/04/06

تاریخ پذیرش: 1396/06/23

### چکیده

با وجود گسترش روزافزون نقش و اهمیت کسب و کارهای نوپا در جوامع، مفهوم مختصری در مورد الگوهای رفتاری کسب و کارهای نوپای موفق در ادبیات کارآفرینی وجود دارد. هدف این پژوهش، تحلیل الگوی رفتاری کسب و کارهای نوپای ایرانی در شهر تهران براساس مدل توسعه مشتری است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی است و برحسب روش گردآوری اطلاعات، کیفی و با استفاده از روش مطالعه موردی از نوع طرح پژوهش قالبی یا مبتنی بر تمپلیت، با 12 کسب و کار نوپای مستقر در شتاب‌دهنده‌های شهر تهران که با روش نمونه‌گیری قضاوتی انتخاب شده بودند، مصاحبه‌های عمیق انجام گرفته است. مطابق نتایج، رفتارهای تمرکز بر مشکل قبل از راه‌حل، تمایل به آزمون و خطا، شروع با مقیاس پایین، انعطاف‌پذیری یا تغییر مسیر، توسعه محصول هم‌زمان با توسعه مشتری، پایین نگه‌داشتن هزینه‌ها یا زیان قابل تحمل، احتمال موفقیت کسب و کارهای نوپا را افزایش می‌دهد.

**واژه‌های کلیدی:** استارت‌آپ، مدل توسعه مشتری، مدل رفتاری، مطالعه موردی قالبی یا مبتنی بر تمپلیت.

## مقدمه

تصمیم به ایجاد کسب و کار جدید، یکی از مهم‌ترین انتخاب‌های افراد و سازمان‌ها محسوب می‌شود (Davidsson, 2016; Forbes, 1999). هر ساله صدها هزار کسب و کار جدید در سراسر جهان ایجاد شده و تخمین زده می‌شود که حدود نیم میلیارد نفر در سطح جهان، به‌طور فعال در تلاش برای ایجاد یک کسب و کار جدید هستند (Bygrave and Zacharakis, 2014). از این‌رو، ایجاد کسب و کار جدید اهمیت زیادی دارد؛ زیرا موجب ایجاد فرصت‌های شغلی جدید، تولید فناوری جدید و خلق ثروت و ارزش در جامعه می‌شود (Van Praag and Versloot, 2007)؛ اما راه‌اندازی یک کسب و کار جدید دربرگیرنده ریسک بزرگی است. آمار قابل توجه شکست کارآفرینان در دنیا نشان می‌دهد که تنها 20 درصد از کسب و کارهای ایجادشده بیش از سه سال ادامه داشته‌اند (Blank, 2013; Ginsberg, 2003) و اینکه کسب و کارها به دلیل عملکرد ضعیف از بازار خارج می‌شوند یا به مرحله عملیاتی نمی‌رسند. براساس تحقیقی که در مدرسه کسب و کار هاروارد صورت گرفت، 75 درصد استارت‌آپ‌ها شکست می‌خورند (Cusumano, 2013).

براساس نظریه دیویدسون (۲۰۰۵؛ ۲۰۱۶)، موفقیت کسب و کارهای نوپا توسط مؤلفه‌های اصلی کارآفرینی شامل کارآفرین، ایده، محیط و فرایند و تناسب بین آن‌ها تبیین می‌شود. در این میان، فرایندی که کارآفرین بالقوه طی می‌کند تا ایده خود را تحقق بخشد، اهمیت بالایی دارد (Fisher, 2012). نظریه‌های فرایندی-رفتاری در ادبیات کارآفرینی کمتر توسعه یافته‌اند (Shane, 2012). به‌طور کلی، مدل‌های فرایندی به دو نوع تعاملی و تحلیلی تقسیم می‌شوند که رویکرد اثرسازی<sup>1</sup> اشاره به رفتار تعاملی و توأم با آزمون و خطای کارآفرین در شرایط عدم اطمینان دارد و رویکرد علی<sup>2</sup> که رویکردی تحلیلی<sup>3</sup>، خطی<sup>4</sup> و پیش‌تدبیری در شرایط ریسکی برای ایجاد یا توسعه کسب و کار است (Fisher, 2012; Sarasvathy, 2001). شین<sup>5</sup> (2012)، در مرور ده‌ساله ادبیات کارآفرینی پس از ارائه مقاله کلیدی خود برای تعیین چارچوب علم کارآفرینی (Shane and Venkataraman, 2000)، بیان می‌کند که هنوز فهم اندکی درباره رفتار اتخاذشده کارآفرینان

- 
1. Effectuation
  2. Causal
  3. Analytical
  4. Linear
  5. Shane

در فرایند ایجاد کسب و کار، به خصوص با رویکرد تعاملی وجود دارد. رویکردی که مورد توجه محققان قرار گرفته است، رویکرد توسعه مشتری<sup>1</sup> است (Blank, 2013). تفکر زیربنایی این رویکرد این است که شکست کسب و کارهای نوپا به واسطه فرایندی است که این کسب و کارها طی می کنند. در این رویکرد، استارتاپ یا کسب و کار نوپا به کسب و کاری گفته می شود که در جست و جوی مدل کسب و کار سودآور و مقیاس پذیر است (Blank, 2013). رویکرد توسعه مشتری با هدف ایجاد یک مدل کسب و کار موفق و سودآور، از طریق آزمون پیوسته حدس ها و فرضیه های<sup>2</sup> کارآفرین به واسطه تعامل پیوسته با مشتریان توسط محققان حوزه نوپای ناب<sup>3</sup> ایجاد شده است (Blank, 2013; Ries, 2011).

با وجود اینکه، رویکرد توسعه مشتری در دوره های آموزشی مختلف به کار گرفته می شود و در داخل کشور ما نیز این رویکرد در شتاب دهنده ها و دیگر دوره ها و مراکز آموزشی و حمایتی به کار برده می شود، پژوهش تجربی در مورد اثربخشی این مدل کمتر صورت گرفته است. از آنجایی که در شناخت مدل توسعه مشتری و تأثیر آن بر فرایند ایجاد کسب و کار جدید، خلأهایی وجود دارد و نیز فهم اندکی در مورد الگوهای رفتاری کسب و کارهای نوپای موفق در ایران وجود دارد، پژوهش حاضر در نظر دارد تا به طور ویژه به بررسی این موضوع در کشور ایران بپردازد. سؤال اصلی این پژوهش این است که آیا پیروی از الگوی توسعه مشتری موجب رشد و توسعه بیشتری در فرایند ایجاد کسب و کار نوپا می شود؟

### مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

یکی از مؤلفه های کلیدی در رفتار ایجاد کسب و کار جدید، فرایند طی شده برای ایجاد کسب و کار است (Davidsson, 2016)؛ بنابراین، محققان کارآفرینی در جهت ایجاد الگوهای رفتاری فرایندی در فعالیتهای کارآفرینانه بوده اند که در یک طبقه بندی کلی به الگوی خطی و تعاملی تقسیم بندی می شوند که هر کدام در شرایط خاص خود به کار گرفته می شود

1. Customer Development

2. Hypothesis

3. Lean Startup

(Davidsson, 2008; Fisher, 2012). پژوهش‌ها نشان می‌دهد که هرچه درجه عدم اطمینان محیطی بالاتر می‌رود، الگوهای تعاملی مانند رویکرد اثرسازی اثربخشی بهتری دارند (Sarasvathy, 2009; Alvarez et al., 2013). در فرایندهای تحلیلی و خطی، تأکید زیادی بر برنامه‌ریزی، جمع‌آوری اطلاعات، تحلیل اطلاعات و درنهایت، توسعه یک طرح کسب‌وکار می‌شود. مشکل اصلی این رویکرد این است که مشتری را درگیر فرایند طراحی و ساخت محصول یا خدمت نمی‌کند و زمانی که این اتفاق رخ ندهد، تصمیمات کارآفرین مبتنی بر پیش‌فرض و فرضیات وی هستند و مبتنی بر داده‌ها و اطلاعات و بازخورد واقعی از مشتری (حقایق بازار) نیستند. بر این اساس، کارآفرینانی که از رویکرد سنتی استفاده می‌کنند، به دلیل لحاظ نکردن بازخوردهای مشتریان در توسعه ارزش پیشنهادی و مدل کسب‌وکار، ریسک بالایی را متحمل می‌شوند؛ بنابراین، این رویکرد (خطی)، بیشتر مناسب سازمان‌های تثبیت‌شده<sup>1</sup> است که در بازارهای موجود و در یک محیط ریسکی فعالیت می‌کنند (Alvarez and Barney, 2007). کسب‌وکارهای نوپا که در مرحله راه‌اندازی و در جست‌وجوی مدل کسب‌وکار هستند، به‌طور عمده مستلزم رویکرد تعاملی هستند. به صورتی که ویژگی‌های ارزش پیشنهادی و دیگر اجزای مدل کسب‌وکار در طول زمان و براساس جریان رفت‌و برگشت و گرفتن بازخورد<sup>2</sup> در بازار ایجاد می‌شود (Alvarez Blank, 2013; Barney, 2007).

اخیراً پژوهشگران حوزه نوپای ناب، مدلی تعاملی ایجاد کرده‌اند که ناشی از الگوسازی کسب‌وکارهای نوپای موفق سیلیکون ولی<sup>3</sup> است که با نام مدل توسعه مشتری ارائه شده است (Blank, 2013; Ries, 2011). رویکرد توسعه مشتری، توسط استیو بلنک<sup>4</sup> (2005؛ 2013) ایجاد شده است که خود از کارآفرینان سریالی سیلیکون ولی بوده است و اکنون از مدرسان و استادان دانشگاه استفورد است. بلنک پس از کار کردن با 8 شرکت دانش‌بنیان، به تجارب زیادی در مورد توسعه یک محصول دست یافت. وی نتیجه گرفت که «بزرگ‌ترین ریسکی که یک استارت‌آپ با آن مواجه است، ریسک بازار است». بدین معنا که اگر تعداد افراد کافی برای خرید محصول

---

1. Established

2. Feedback

3. Silicon Valley

4. Steve Blank

شما وجود نداشته باشند، شما متحمل ریسک زیادی شده‌اید. استیو بلنک به این نتیجه رسید که در حالی که، رویکردهای زیادی برای کاهش ریسک‌های فنی یک محصول وجود دارند، اما هیچ رویکردی در مورد توسعه مشتری وجود ندارد. برای پر کردن این خلأ، رویکرد توسعه مشتری با هدف ایجاد یک مدل کسب و کار از طریق آزمودن پیوسته فرضیه‌های<sup>1</sup> کارآفرین از طریق تعامل پیوسته با مشتریان توسط پژوهشگران کسب و کارهای حوزه نوپای ناب<sup>2</sup> ایجاد شده است (Blank, 2013; Ries, 2011). این مدل برای توسعه استارت‌آپ‌ها که اغلب در شرایط عدم اطمینان فعالیت می‌کنند، به کار می‌رود. این رویکرد هر یک از عناصر نه‌گانه بوم کسب و کار را نوعی فرضیه محسوب می‌کند که باید در بازار و در یک فرایند تعاملی سنجش و ارزیابی شوند. در این رویکرد، راه‌اندازی استارت‌آپ مبتنی بر یادگیری‌های دوره‌ای از مشتری و توسعه مرحله‌به‌مرحله محصول است. این مدل، بنیاد چارچوب را تشکیل می‌دهد.

رویکرد توسعه مشتری شامل چهار مرحله کشف مشتری، تأیید مشتری، خلق مشتری و ایجاد سازمان است که در ادامه به اختصار هر کدام از این مراحل شرح داده می‌شود.

### مرحله 1: کشف مشتری<sup>3</sup>

هدف مرحله کشف مشتری، فهمیدن این نکته است که مشتریان اولیه محصول ما چه کسانی هستند. برای انجام این مرحله، کارآفرین باید حدسیات و پیش‌فرض‌های خود را نسبت به بازار و مشتریان کنار بگذارد و با مشتریان بالقوه ارتباط برقرار کند تا متوجه شود مهم‌ترین مشکلات مشتریان چیست، ویژگی‌های محصول وی چیست که می‌تواند این مشکلات را حل کند و به خصوص مشتریان او چه کسانی هستند.

### مرحله 2: اعتبارسنجی مشتری<sup>4</sup>

در این مرحله، یک نمونه اولیه (MVP) از محصول/خدمت بر پایه ارزش پیشنهادی ساخته شده

---

1. Hypothesis

2. Lean Startup

3. Customer Discovery

4. Customer Validation

و به مشتریان بالقوه داده می‌شود تا کارآفرین با گرفتن بازخورد از ایشان به نقاط قوت و ضعف ارزش پیشنهادی خود پی ببرد. اعتبارسنجی مشتری، این نکته را به کارآفرین ثابت خواهد کرد که به مشتریان و بازاری دست پیدا کرده است که به صورت مثبت نسبت به محصول کسب و کار او، عکس‌العمل نشان می‌دهند.

### مرحله 3: خلق مشتری<sup>1</sup>

هدف این مرحله، ایجاد تقاضا در مشتریان نهایی و هدایت آن تقاضا به سمت کانال فروش شرکت است. بعد از اینکه استارت‌آپ به اولین مشتریان خود دست یافت، این مرحله، برای هدایت تلاش‌های بازاریابی برای حفظ و توسعه مشتریان صورت می‌گیرد. در این مرحله، تست آلفا و بتا روی محصول/خدمت انجام می‌شود.

### مرحله 4: ایجاد شرکت<sup>2</sup>

ایجاد شرکت، مرحله‌ای است که شرکت از تیم توسعه مشتری غیررسمی و مبتنی بر یادگیری به یک شرکت رسمی دارای فروش، بازاریابی و توسعه کسب و کار تبدیل می‌شود. در این مرحله، ارزش پیشنهادی در قالب محصول/خدمت نهایی به بازار عرضه می‌شود.

### پیشینه پژوهش

اگرچه رویکرد توسعه مشتری در دوره‌های آموزشی مراکز شتاب‌دهنده و دیگر مراکز آموزشی در ایران به کار گرفته می‌شود، اما پژوهش‌های علمی و تجربی در این مورد در داخل کشور صورت نگرفته است.

در رابطه با پژوهش‌های خارجی نیز برای اولین بار، استیو بلنک در سال 2005، در کتاب خود به نام 4 گام تا سعادت<sup>3</sup>، مدل توسعه مشتری را معرفی و اقدام به تشریح هر کدام از مراحل

1. Customer Creation

2. Company Building

3. Four Steps to Epiphany

فرایند آن کرد. اریک رایز<sup>1</sup> در سال 2011، در کتاب خود با عنوان «نوپای ناب: چگونه کارآفرینان امروزی از نوآوری پیوسته برای ایجاد کسب و کارهای موفق استفاده می کنند؟» با ترکیب مدل توسعه مشتری استیو بلنک، تفکر ناب و توسعه محصول چابک، ایده نوپای ناب را مطرح می کند و این مدل را برای راه اندازی کسب و کارهای نوپا با کمترین میزان هدررفت منابع، نام می برد. سسپدز، ایسنمن و بلنک<sup>2</sup> (2012)، در مقاله ای با عنوان «کشف و اعتبارسنجی مشتری برای کارآفرینان»، با بررسی گام های اول و دوم مدل توسعه مشتری یعنی کشف مشتری و اعتبارسنجی مشتری، عنوان کردند که این دو مرحله، باید تکراری و به هم پیوسته باشند؛ بنابراین، کارآفرینان باید این مراحل را به صورت یک فرایند پیوسته و نه یک بار مصرف ببینند. استیو بلنک<sup>3</sup> (2013)، در مقاله خود با عنوان «چرا نوپای ناب همه چیز را تغییر می دهد؟»<sup>4</sup> مروری بر تکنیک های نوپای ناب کرده و عنوان می کند، ترکیب این تکنیک ها با دیگر روندهای راه اندازی کسب و کار، می تواند به ظهور اقتصاد کارآفرینی نوینی منجر شود. یورک و دانس<sup>5</sup> در سال 2014، در مقاله ای با عنوان «توسعه مشتری، نوآوری و سوگیری های تصمیم گیری در کسب و کارهای ناب»، تحقیقات فعلی در زمینه توسعه محصول جدید، توسعه مشتری و نوپای ناب را بررسی کرده اند. سپس، با بررسی سوگیری های تصمیم گیری کارآفرینان، تکنیک هایی برای کاهش خطای تصمیم گیری در مدل توسعه مشتری ارائه می دهند.

با توجه به بحث های صورت گرفته، چارچوب نظری پژوهش به شکل ذیل است:

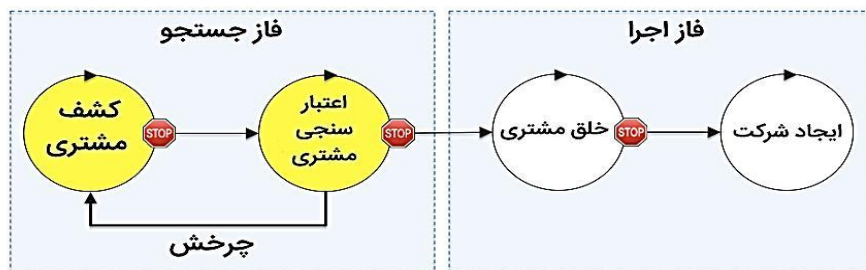
1. Eric Ries

2. Cespedes, Eisenmann, & Blank

3. Steve Blank

4. Why the Lean Start-Up Changes Everything?

5. York and Danes



نمودار 1. چارچوب نظری پژوهش

### روش‌شناسی

رویکرد این پژوهش، کیفی است و از نظر هدف، تحقیقی کاربردی و از لحاظ روش گردآوری داده‌ها، مطالعه موردی از نوع قالبی یا مبتنی بر تمپلیت<sup>1</sup> است. در این نوع مطالعه موردی که توسط آلیسون<sup>2</sup> (1971) و لانگلی<sup>3</sup> (1999) توسعه یافته است، یک مدل یا الگو به عنوان قالب یا تمپلیت در نظر گرفته می‌شود و تطابق رفتارهای نمونه‌ها با آن قالب مقایسه می‌شود. این نوع روش، برای اولین بار در پژوهش کارآفرینی توسط فیشر<sup>4</sup> (2012) به کار گرفته شده است. در این روش ابتدا با مطالعه ادبیات، رفتارهای پیشنهادی مدل بررسی می‌شود و سپس میزان تناسب رفتار نمونه‌ها با رفتارهای بررسی شده براساس گردآوری داده‌ها (به‌طورعمده از طریق مصاحبه) و کدبندی و تحلیل محتوا بررسی می‌شود (Fisher, 2012). جامعه آماری این پژوهش، کسب و کارهای نوپای مستقر در شتاب‌دهنده‌های شهر تهران بوده‌اند که از میان آن‌ها 12 نمونه به روش نمونه‌گیری قضاوتی هدفمند انتخاب شده‌اند و با مدیران آن‌ها مصاحبه‌های عمیق صورت گرفته است. معیار انتخاب نمونه‌ها، کسب و کارهای نوپایی بوده‌اند که در سه سال اخیر فرایند توسعه ایده و شکل‌گیری کسب و کار را طی کرده‌اند. برای افزایش روایی داده‌ها، نمونه‌گیری‌ها براساس دیدگاه بین<sup>5</sup> (2013)، هم براساس منطق تکرار یا نمونه‌گیری مثبت (دارای جریان درآمدی مثبت در حداقل سه ماه متوالی اخیر) و هم براساس منطق نظری یا نمونه‌گیری منفی (کسب و کارهایی که با وجود تلاش به مدل کسب و کار سودآور نرسیده‌اند) بوده است. درمورد نمونه‌های منفی،

1. Template Research Design

2. Allison

3. Langley

4. Fisher

5. Yin



این کسب و کارها به گونه‌ای انتخاب شده‌اند که حداقل 2 سال از شروع پیگیری ایده برای رسیدن به مدل کسب و کار و راه‌اندازی گذشته است. 12 نمونه از کسب و کارهای نوپا انتخاب شده است که اطلاعات آن‌ها در جدول 1 آورده شده است که تعداد 6 نمونه به عنوان نمونه مثبت و 6 نمونه به عنوان نمونه منفی انتخاب شده‌اند. مبنای انتخاب 6 نمونه در هر گروه، مقالاتی هستند که از رویکرد مبتنی بر تمپلیت استفاده کرده‌اند (Fisher, 2012) و نیز رسیدن به نقطه اشباع نظری پس از بررسی این موارد بوده است (Yin, 2013). به منظور تحلیل داده‌ها نیز از کدگذاری باز و محوری استفاده شده است.

جدول 1. معرفی نمونه‌های مورد بررسی

کد شرکت	زمینه فعالیت	سال تأسیس	محصول/خدمت اصلی	وضعیت شرکت
S1	شبکه اجتماعی متخصصان	93	Skillema.ir	ناموفق
S2	سیستم تبلیغات مکانی	93	کیت تبلیغاتی و ایرلس	ناموفق
S3	تجهیزات دندانپزشکی	92	Akodont.Ir	موفق
S4	تبلیغات دانشجویی	93	Kooyestan.ir	ناموفق
S5	فروش کاریکاتور آنلاین	93	Cartonia.ir	ناموفق
S6	سیستم تصفیه فاضلاب	92	خدمات مهندسی فاضلاب	موفق
S7	موتور جست و جوی املاک	93	Senabsh.com	ناموفق
S8	نرم افزار مدیریت دانش	91	Inknowtex.ir	موفق
S9	تبدیل اسناد اداری به متن	93	اپلیکیشن موبایل خوانا	موفق
S10	موتور جست و جوی محصولات	93	Anaram.ir	ناموفق
S11	آموزش زبان انگلیسی	92	اپلیکیشن موبایل بوکلت	موفق
S12	ساخت انیمیشن	91	انیمیشن دوبعدی	موفق

برای افزایش پایایی و روایی این پژوهش اقداماتی به این شرح صورت گرفت. پایایی<sup>1</sup> در پژوهش کیفی، اشاره به امکان انجام پژوهش توسط محقق مستقل دیگر و رسیدن به نتایج مشابه از همان داده دارد. بدین منظور، براساس توصیه‌های ارائه شده توسط محققان کیفی (Yin, 2013)، اول همه فرایندهای این پژوهش از تهیه پروتکل مصاحبه تا کدگذاری به تفصیل مستندسازی شده است که سایر محققان فرایند رسیدن از داده‌ها به نتایج را مانند یک حسابرسان دنبال کنند. همچنین، با استفاده از چند نفر در کدبندی و چک کردن داده‌ها با مشارکت کنندگان، پایایی پژوهش را افزایش داده‌ایم.

اعتبار درونی<sup>2</sup> پژوهش اشاره به این دارد که تا چه حد نتایج و تفسیرها درست و براساس واقعیت است و به حدسیات ذهنی محقق ارتباطی ندارد. برای افزایش اعتبار درونی پژوهش، استفاده از چند محقق، چک کردن با همکاران، برگشت به مشارکت کنندگان و استفاده از چند مورد مطالعه‌ای یا کیس عوض یک مورد که هر کدام به عنوان یک آزمایش محسوب می‌شوند، توصیه شده که در این پژوهش استفاده شده است. برای افزایش اعتبار بیرونی<sup>3</sup> مهم ترین راهبرد استفاده از چند مورد مطالعه برای رسیدن به اشباع نظری است (Yin, 2013) که در این پژوهش 12 مورد، تحت بررسی و مصاحبه قرار گرفتند و داده‌های به دست آمده در قالب مقایسه جداگانه و مقایسه بین نمونه‌ای تحلیل شدند.

### یافته‌ها

پس از بررسی ادبیات، 6 اصل اساسی مدل توسعه مشتری احصا شد که شامل تمرکز بر مشکل قبل از راه حل، تمایل به آزمون و خطا، شروع با مقیاس پایین، انعطاف پذیری یا تغییر مسیر<sup>4</sup>، توسعه محصول هم زمان با توسعه مشتری، پایین نگه داشتن هزینه‌ها یا قابل تحمل کردن شکست<sup>5</sup> می باشند. مطابق روش مبتنی بر تمپلیت (Fisher, 2012)، نمونه‌ها براساس این ابعاد مقایسه می‌شوند که با علامت (√) یا (x) سازگاری یا ناسازگاری آن‌ها با مدل توسعه مشتری نشان داده می‌شود.

1. reliability

2. internal validity

3. external validity

4. Pivot

5. Affordable loss

جدول 2 مقایسه بین نمونه‌های<sup>1</sup> را نشان می‌دهد.

جدول 2. مقایسه بین نمونه‌های

مصادیق کلامی		کد شرکت‌های مورد بررسی											بعد	
یک نمونه مصداق کلامی منفی	یک نمونه مصداق کلامی مثبت	S12	S11	S10	S9	S8	S7	S6	S5	S4	S3	S2		S1
براساس دیدن کلیپ‌های نمونه‌های آمریکایی این محصول به فکر الگوبرداری افتادیم.	قبل از هر فعالیتی با مشتریان مصاحبه عمیق کردیم آیا اصلاً آن‌ها به محصولات ما نیاز دارند.	>	>	x	>	>	x	>	x	x	>	x	x	تمرکز بر مشکل قبل از راه‌حل
در مرحله توسعه سایت طبق بینش خودمان جلو رفتیم، اما بعداً بازخوردهای مشتریان را در آن اعمال کردیم.	فرصت ایجاد تغییرات زیاد نداشتیم؛ زیرا محصول فیزیکی بود و تغییرات زمان‌بر.	>	>	>	>	x	>	>	x	x	>	x	>	تمایل به آزمون و خطا
مشتریان نسخه اولیه سایت را ندیدند؛ زیرا احساس می‌کردم ناقص بودن سایت، به برند سایت لطمه می‌زند.	اول از ایجاد یک کتابچه فیزیکی شروع کردیم و پس از اینکه دیدیم بازخوردها خوب هست، ادامه دادیم.	>	>	x	>	>	x	>	x	x	>	>	x	شروع با مقیاس پایین
اعمال نظر مشتریان منوط به داشتن سرمایه بود که در اختیار نداشتیم و نتوانستیم نظرشان را اعمال کنیم.	ابتدای کار مدل درآمدی ما B2C بود، اما با توجه به بازخوردها به مدل B2B رسیدیم.	>	>	x	>	>	x	>	x	x	>	x	x	انعطاف‌پذیری یا تغییر مسیر

توسعه محصول هم‌زمان با توسعه مشتری	قبل از ارائه نسخه نهایی، 4 مرتبه اپلیکیشن را اصلاح کردیم و مجدداً نظر مشتریان را درمورد آن جويا شدیم.	شریکم اول سایت را ایجاد کرده بود و پس از آن پیشنهاد همکاری به من داد.
پایین نگه‌داشتن هزینه‌ها	تملی اعضای تیم از دوستان بودند. سرمایه شخصی خودمان را استفاده کردیم و حتی برای ساخت محصول اولیه هم از مواد ارزان‌قیمت استفاده کردیم.	به این ایده ایمان داشته و داریم برای همین، هر چیزی در اختیار داشتیم صرف این کار کردیم.

در ادامه رفتار نمونه‌ها براساس هریک از ابعاد احصاشده تحلیل می‌شود.

### • تمرکز بر مشکل قبل از راه‌حل

بعد اول پژوهش حاضر با نام «تمرکز بر مشکل قبل از راه‌حل» که دلالت بر گام اول مدل توسعه مشتری یعنی «کشف مشتری» دارد، فرایندی است که ابتدای آن شناخت مشتریان، آشناسدن با نیازها و مشکلات آنان، سپس پیدا کردن راه‌حل، ارزیابی راه‌حل و رسیدن به محصولی است که متناسب با نیاز بازار طراحی شده است. درنهایت، ایجاد بازار و بنا ساختن سازمان براساس رشد بازار است. هدف از این مرحله، کسب اطمینان از جدی بودن مشکل مشتریان و همچنین، تطابق ایده کارآفرین با مشکل مشتریان است.

در پژوهش حاضر نیز میان نمونه‌های موفق بررسی شده، رفتاری مشابه و مطابق با مدل توسعه مشتری مشاهده می‌شود، به‌طوری که نمونه‌های موفق (3، 6، 8، 9، 11، 12) همگی این بعد را رعایت کرده‌اند. از سوی دیگر، هیچ‌یک از کسب‌وکارهای شکست‌خورده این بعد را اجرا نکرده‌اند. همچنین، صاحبان کسب‌وکارهای (شماره 1 و 2) با وجود رعایت نکردن این بعد از مدل توسعه مشتری، هنوز کسب‌وکار خود را شکست‌خورده فرض نمی‌کردند، اما با توجه به عدم پیشرفت فرایند راه‌اندازی کسب‌وکارشان و اتمام منابع مالی، می‌توان گفت که این کسب‌وکارها نیز شکست‌خورده محسوب می‌شوند.

### • تمایل به آزمون و خطا

بعد دوم این پژوهش یعنی «تمایل به آزمون و خطا» که می‌توان آن را یک رویکرد کلی در تمامی مراحل مدل توسعه مشتری نامید، به تمایل کارآفرین برای یادگیری از شکست‌های سریع و به چالش کشیدن پیش فرض‌های خود اشاره دارد.

در پژوهش حاضر نیز میان بیشتر نمونه‌های موفق بررسی شده، رفتاری مشابه و مطابق با مدل توسعه مشتری مشاهده می‌شود، به طوری که 5 نمونه از 6 نمونه موفق یعنی نمونه‌های (3، 6، 9، 11، 12) همگی این بعد را رعایت کرده‌اند و تنها نمونه 8 با وجود موفقیت این بعد را رعایت نکرده است. به گفته مدیر بازاریابی این کسب و کار، با توجه به تجربیات زیاد اعضای این کسب و کار در صنعت، نیازی به آزمون و خطا نداشتند و به درستی از حقایق بازار اطلاع داشتند. از سوی دیگر، 3 نمونه از 6 نمونه شکست خورده یعنی نمونه‌های (2، 4، 5)، این بعد را اجرا نکرده‌اند. همچنین، نمونه‌های (1، 7، 10) با وجود اینکه شکست خورده‌اند، اما این بعد را رعایت کرده‌اند. شاید بتوان علت وجود تناقض در 3 نمونه ذکر شده را در نحوه به کارگیری این اصل دانست؛ چراکه هر 3 نمونه، بعد «تمایل به آزمون و خطا» را پس از اینکه محصول اولیه خود را ساخته بودند، اجرا کرده‌اند و پیش از ارائه محصول اولیه، از آن استفاده نکرده‌اند.

### • شروع با مقیاس پایین

بعد سوم این پژوهش یعنی «شروع با مقیاس پایین» نیز بیشتر در مراحل اول و دوم مدل توسعه مشتری دیده می‌شود. شروع با مقیاس پایین به این معناست که یک استارت‌آپ با توجه به اینکه در یک محیط عدم قطعیت فعالیت می‌کند، باید نسبت به مصرف منابع خود بسیار با احتیاط عمل کند و توسعه محصول را از مقیاس پایین و با ویژگی‌هایی که فقط نیازهای اساسی مشتری را رفع می‌کنند، شروع کند.

در پژوهش حاضر نیز میان بیشتر نمونه‌های موفق بررسی شده، رفتاری مشابه و مطابق با مدل توسعه مشتری مشاهده می‌شود، به طوری که نمونه‌های موفق (3، 6، 8، 9، 11، 12) همگی این بعد را رعایت کرده‌اند. از سوی دیگر، نمونه‌های 7، 10، 4، 1 و 5 که شکست خورده‌اند، این بعد را اجرا نکرده‌اند و تنها نمونه شکست خورده‌ای که این بعد را رعایت کرده است، نمونه 2 است. بدین ترتیب، مشاهده

می شود که شروع با مقیاس پایین در همه نمونه‌های موفق مورد بررسی اجرا شده است.

### • انعطاف پذیری

بعد چهارم این پژوهش یعنی «انعطاف‌پذیری» دلالت بر گام دوم مدل توسعه مشتری یعنی اعتبارسنجی مشتری دارد. زمانی که کارآفرین، محصول خود را به خریداران اولیه عرضه کرد، با گرفتن بازخورد از آنان ممکن است فرضیاتی که کارآفرین در ذهن داشته است غلط باشند؛ بنابراین، در این مرحله به چرخش یا Pivot درمورد آن فرضیه‌ها نیاز است. بدین صورت، که کارآفرین فرضیه خود را اصلاح کرده و دوباره از مراحل اول مدل توسعه مشتری اقدام به نظرخواهی درمورد فرضیه اصلاح شده و ارائه کمینه محصول امکان‌پذیر<sup>1</sup> اصلاح شده، می‌کند. در پژوهش حاضر نیز میان بیشتر نمونه‌های موفق بررسی شده، رفتاری مشابه و مطابق با مدل توسعه مشتری مشاهده می‌شود، به طوری که نمونه‌های موفق (3، 6، 8، 9، 11، 12) همگی این بعد را رعایت کرده‌اند. از سوی دیگر، هیچ‌یک از نمونه‌های شکست خورده یعنی نمونه‌های (1، 2، 4، 5، 7، 10)، این بعد را رعایت نکرده‌اند. بدین ترتیب، مشاهده می‌شود که انعطاف‌پذیری یک اصل کلیدی در کسب و کارهای موفق است.

### • توسعه محصول هم‌زمان با توسعه مشتری

بعد پنجم این پژوهش یعنی «توسعه محصول هم‌زمان با توسعه مشتری»، نیز بیشتر در مراحل اول و دوم مدل توسعه مشتری دیده می‌شود. این بعد بدین معناست، که یک استارت‌آپ با توجه به اینکه در یک محیط عدم قطعیت فعالیت می‌کند، باید قدم به قدم و بر مبنای حقایق بازار پا پیش گذارد و هیچ فرضیه‌ای را قبل از اینکه آن را طریق مشتریان نیازموده است در مدل کسب و کار خود اعمال نکند.

در پژوهش حاضر نیز میان بیشتر نمونه‌های موفق بررسی شده، رفتاری مشابه و مطابق با مدل توسعه مشتری مشاهده می‌شود، به طوری که 5 نمونه از 6 نمونه موفق یعنی نمونه‌های (3، 6، 8، 11، 12) همگی این بعد را رعایت کرده‌اند و تنها نمونه موفق که این بعد را رعایت نکرده،

نمونه 9 است. از سوی دیگر، 5 نمونه از 6 نمونه شکست خورده یعنی نمونه‌های 1، 4، 5، 7 و 10 که شکست خورده‌اند، این بعد را اجرا نکرده‌اند. در میان نمونه‌های شکست خورده، تنها نمونه‌ای که این بعد را رعایت کرده، نمونه شماره 2 است.

### • پایین نگه داشتن هزینه‌ها یا زیان قابل تحمل

بعد ششم این پژوهش یعنی «پایین نگه داشتن هزینه‌ها»، نیز در تمام مراحل مدل توسعه مشتری به خصوص مراحل 1 و 2 استفاده می‌شود. اصل پایین نگه داشتن هزینه‌ها یا زیان قابل قبول بدین معناست، که برخلاف مدل‌های سنتی و خطی راه‌اندازی کسب و کار که بر مبنای سود مورد انتظار، اقدام به راه‌اندازی کسب و کار صورت می‌گرفت، مدل‌های جدید راه‌اندازی کسب و کار نوپا، به کارآفرین پیشنهاد می‌کنند به جای اینکه به دنبال سود مورد انتظار از طریق پیگیری و بهره‌برداری از یک فرصت باشد، به این موضوع فکر کند که برای راه‌اندازی یک کسب و کار تا چه میزان تحمل از دست دادن منابع شخصی خود را دارد.

در پژوهش حاضر، تمامی نمونه‌های موفق یعنی نمونه‌های 3، 6، 8، 9، 11 و 12 این اصل را رعایت کرده‌اند. از میان نمونه‌های شکست خورده نیز همه نمونه‌ها، به جز نمونه شماره 1 و 10 این اصل را رعایت کرده‌اند. از 12 نمونه بررسی شده، فقط 2 نمونه این اصل را رعایت نکرده‌اند که نشان می‌دهد با توجه به عدم قطعیت موجود در راه‌اندازی یک استارت‌آپ، حتی بیشتر نمونه‌های شکست خورده نیز در ابتدای کار تمایلی به ریسک و صرف هزینه ندارند.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام پژوهش حاضر، بررسی میزان تطابق فرایند راه‌اندازی کسب و کارهای نوپای مستقر در شتاب‌دهنده‌های شهر تهران با ابعاد مدل توسعه مشتری است. این مدل دارای 4 گام کشف مشتری، اعتبارسنجی مشتری، خلق مشتری و ایجاد شرکت است که بر پایه آن 6 اصل/بعد رفتاری تمرکز بر مشکل قبل از راه‌حل، تمایل به آزمون و خطا، شروع با مقیاس پایین، انعطاف‌پذیری، توسعه محصول هم‌زمان با توسعه مشتری و پایین نگه داشتن هزینه‌ها قابل احصا است. در این پژوهش، 12 کسب و کار نوپا در دو گروه موفق و ناموفق یا نمونه‌گیری مثبت و منفی، مورد

مطالعه عمیق کیفی با استفاده از رویکرد مبتنی بر تمپلیت قرار گرفتند.

درحالی که پژوهش‌های پیشین، نقش عوامل محیطی (الیاسی و بادلی، 1394)، روش‌های یادگیری (الیاسی، ابیلی و مثنوی، 1392) و سرمایه اجتماعی و تأمین مالی غیررسمی (امینی‌نژاد، قلی‌پور و اسلامی بیدگلی، 1389) در کسب و کارهای نوپا را بررسی کرده‌اند اما از سوی دیگر، موارد رفتاری را کمتر مورد توجه خود قرار داده‌اند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که هر 6 اصل رفتاری احصاشده در رفتار کسب و کارهای نوپای موفق، غالب بوده است. برخی از این ابعاد رفتاری، در مدل توسعه مشتری منحصربه‌فرد است و در دیگر مدل‌های رفتاری تعاملی مانند اثرسازی (Saravathy, 2001) وجود ندارند. برای نمونه، تمرکز بر مشکل قبل از راه‌حل نشان می‌دهد که کسب و کارها قبل از اینکه بخواهند راه‌حلی را ایجاد کنند، باید از وجود مشکل یا نیاز کلیدی در گروهی از مشتریان، اطمینان پیدا کنند. این منعکس‌کننده گفته بلنک (2013) است که دلیل شکست بسیاری از استارت‌آپ‌ها، ناتوانی در توسعه محصول نیست، بلکه عدم وجود مشتری برای محصولات آن‌ها است. توسعه هم‌زمان محصول و مشتریان و داشتن باشگاه مشتریان اولیه و گرفتن بازخورد مستمر از آن‌ها نیز، از دیگر ابعاد رفتاری خاص مدل توسعه مشتری است. نتایج نشان می‌دهد شرکت‌هایی که این ابعاد رفتاری را دنبال کرده‌اند، احتمال موفقیت بیشتری دارند. این ابعاد به دلیل وجود پژوهش‌های تجربی اندک در رابطه با مدل توسعه مشتری، یافته‌های جدید این پژوهش است که در ادبیات کارآفرینی و الگوهای رفتاری موجود کمتر به آن توجه شده است و نتایج این پژوهش، تأییدکننده پیشنهادهای بلنک (2013) و دیگر محققان حوزه نوپای ناب است.

سایر ابعاد رفتاری مانند تمرکز بر قابل زیان کردن شکست، انعطاف‌پذیری و شروع با مقیاس کوچک به‌طور غیرمستقیم در مدل‌های رفتاری دیگر مانند مدل اثرسازی وجود دارد. نتایج در این زمینه نیز نشان می‌دهد که استارت‌آپ‌ها لازم است که هزینه‌های خود را پایین نگه دارند و با مقیاس کم شروع کنند. این نتایج به‌گونه‌ای تأییدکننده نتایج پژوهش فیشر (2012) است که با تمرکز بر الگوی اثرسازی، رفتار کسب و کارهای نوپا را مطالعه کرد. همچنین، نتایج تحقیق پیشنهادی ساراسواتی (2001؛ 2009) را حمایت می‌کند که کسب و کارهای نوپا می‌توانند از طریق انعطاف‌پذیری و تغییر جهت براساس اقتضائات محیطی، عدم قطعیت را کنترل کنند. نتایج



این پژوهش همچنین، بینش‌های ارزشمندی برای کارآفرینان بالقوه و صاحبان کسب و کار ارائه می‌کند. دنبال کردن اصول شش‌گانه توسعه مشتری، احتمال موفقیت کسب و کارهای نوپا را افزایش می‌دهد.

### پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی

این پژوهش مانند سایر پژوهش‌ها با محدودیت‌هایی مواجه است که می‌تواند مسیرهایی برای پژوهش‌های آتی باشند:

1. با توجه به اینکه یافته‌های این پژوهش براساس رویکرد کیفی است، بررسی کمی همین پژوهش نیز می‌تواند انجام شود.
2. از آنجاکه براساس مدل فیت دیویدسون (2005)، عامل و ایده بر فرایند راه‌اندازی کسب و کار تأثیر می‌گذارند، بررسی تأثیر ایده و عامل بر اثربخشی مدل توسعه مشتری می‌تواند یکی از موارد جذاب برای مطالعات پژوهشی آتی باشد.
3. بررسی بهتر تأثیر این مدل بر عملکرد کسب و کارهای نوپا، نیازمند مطالعات چندمقطعی و طولی است که به دلیل کمبود زمان در این پژوهش تحقق نیافت که می‌تواند توسط پژوهش‌های آتی به آن توجه شود.

### منابع

- محمدی الیاسی، قنبر و زهرا بادلی (1394)، تأثیر عوامل محیطی بر تصمیم‌گیری اخلاقی در کسب و کارهای نوپا، توسعه کارآفرینی، 8 (1): 175-193.
- محمدی الیاسی، قنبر، ابیلی، خدایار و ندا مثنوی (1392)، شناسایی الگوی منابع - روش‌های یادگیری کارآفرینان نوپا، توسعه کارآفرینی، 6 (4): 75-93.
- امینی‌نژاد، روجا، قلی‌پور، آرین و غلامرضا اسلامی بیدگلی (1389)، سرمایه اجتماعی کارآفرینان نوپا و تأمین مالی غیررسمی، توسعه کارآفرینی، 3 (4): 70-49.
- Allison, Graham T. (1999). *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis, 2<sup>nd</sup> Edition* Reading, MA: Longman, 416.
- Alvarez, S. A. and Barney, J. B. (2007), Discovery and Creation: Alternative Theories of Entrepreneurial Action, *Strat, Entrepreneurship Journal*, 11(2),

- 1- 26, doi:10.1002/sej.4
- Alvarez, S. A., Barney, J. B. and Anderson, P. (2013). Forming and Exploiting Opportunities: The Implications of Discovery and Creation Processes for Entrepreneurial and Organizational Research, *Organization Science*, 301(1), 24- 317.
- Blank, S. (2013). Why the Lean Start-up Changes Everything, *Harvard Business Review*, 63(5), 72- 91.
- Blank, S. (2005). Four Steps to the Epiphany :Successful Strategies for Products that Win ,Palo Alto ,Ca :Cafepress.
- Bygrave, W.D. and Zacharakis, A. (2014). Entrepreneurship, 3<sup>rd</sup> Edition, Hoboken, NJ: John Wiley and Sons, Incorporated.
- Cespedes, F., Eisenmann, T. and Blank, S. (2012). Customer Discovery and Validation for Entrepreneurs, *Harvard Business School Entrepreneurial Management Case*, 812(2), 1- 97.
- Davidsson, P. (2005). The Types and Contextual Fit of Entrepreneurial Processes, *International Journal of Entrepreneurship Education*, 2(4), 407- 430.
- Davidsson, P. (2008). *The Entrepreneurship Research Challenge*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Davidsson, P. (2016). *Researching Entrepreneurship: Conceptualization and Design*, 2<sup>nd</sup> Edition Springer, New York.
- Fisher, G. (2012). Effectuation, Causation, and Bricolage: a Behavioral Comparison of Emerging Theories in Entrepreneurship Research, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1019(5), 36- 1051.
- Forbes, D. (1999). Cognitive Approaches to New Venture Creation, *International Journal Of Management Reviews*, 1(4), 415- 439.
- Cusumano, M. A. (2013). Evaluating a Startup Venture, *Communications of the ACM*, 56(10), 26- 29.
- Ginsberg, A. (2003). *Inside the Minds: The Abcs of Entrepreneurship: the Fundamentals All Business Professionals Should Know and Remember*. Aspatore Books.
- Gourville, J. (2006). Eager Sellers and Stony Buyers, *Harvard Business Review*, 84(6), 98- 106.
- Langley, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data, *Academy of Management Review*, 24(4), 697- 710.
- Merkaš, Z., Gregurek, M. and Viktor, G. (2016). Addressing Market Risks

- Through Lean Startup Methodology, *In 1 st International Business and Entrepreneurial–BEE Conference 2016*.
- Ries, E. (2011). The lean Start up :How Today’s Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, Crown Business.
- Sarasvathy, S. (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency, *Academy of Management Review*, 26(2), 243- 263.
- Sarasvathy, S. D. (2009). Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise, Edward Elgar Publishing.
- Shane, S. and Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research, *Academy of Management Review*, 25(1), 217- 226.
- Shane, S. (2012). Reflections on the 2010 AMR Decade Award: Delivering on the Promise of Entrepreneurship as a Field of Research, *Academy of Management Review*, 37(1), 10- 20.
- Van Praag, C. M. and Versloot, P. H. (2007). What is the Value of entrepreneurship? A Review of Recent Research, *Small Business Economics*, 29(4), 351- 382.
- Yin, R. K. (2013). Case Study Research :Design and Methods, Sage Publications.
- York, J. L. and Danes, J. E. (2014). Customer Development, Innovation, and Decision-Making Biases in the Lean Startup, *Journal of Small Business Strategy*, 24(2), 21.