

اهمیت شناسایی و اولویت‌دهی عوامل اصلی شکست استارت‌آپ‌های ایرانی جهت دستیابی به موفقیت

محمدرضا پارسانژاد^۱

مسعود بصیرنژاد^{۲*}

چکیده

هدف اصلی این پژوهش، شناسایی و اولویت‌دهی عوامل اصلی شکست استارت‌آپ‌های ایرانی جهت دستیابی به موفقیت است. پژوهش حاضر از لحاظ هدف تحقیق، کاربردی و از لحاظ موضوع و سوالات پژوهش از نوع تحقیقات توصیفی - پیمایشی است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه بود. جامعه آماری مورد مطالعه برای مرحله اول مدیران شرکت‌های استارت‌آپی کلان شهرهای ایران می‌باشند. روش نمونه‌گیری در فاز اول به شکل تصادفی ساده و در فاز دوم نمونه‌گیری گلوله برفی برای شناسایی خبرگان بود. جهت تحلیل داده‌ها از اکسل و SPSS استفاده شد. مقایسه میانگین رتبه‌ها با آزمون فریدمن بیان‌گر این بود که داشتن تیم و استراتژی مناسب بالاترین اهمیت را در موفقیت استارت‌آپ‌های ایرانی دارد و سایر عوامل در مراتب بعدی قرار می‌گیرند. همچنین شاخص‌های موثر بودن تیم، سازگار بودن قوانین و مقرارت دولتی و داشتن تجربه کارآفرینانه قبلی به ترتیب مهمترین شاخصهای شکست استارت‌آپ‌ها هستند. نتایج تکنیک دیمتل هم بیان‌گر این بود که متغیرهای استراتژی، بازار، تیم و محیط به عنوان متغیرهای علی مدل هستند. بیشترین اثرگذاری هم به ترتیب مربوط به متغیرهای تیم، محیط، استراتژی و بازار می‌باشند. از طرفی متغیرهای محصول / خدمت، صنعت و مالی نیز به عنوان متغیرهای معلول شناسایی شدند. محصول / خدمت بیشترین اثرپذیری و مالی کمترین اثرپذیری را در بین متغیرهای معلول داشت.

واژگان کلیدی: کارآفرینی، عوامل اصلی شکست، موفقیت، استارت‌آپ‌های ایرانی

Parsanejad2011@gmail.com

^۱ - استادیار دانشگاه علم و صنعت ایران

^۲ - دانشجوی دکتری مدیریت سیاست‌گذاری بازرگانی دانشگاه بین‌المللی امام رضا(ع) Basirnezhad.Moshavereh@gmail.com/09155033517

مقدمه

امروزه با گذشت حدود دودهمه از ورود به قرن بیست و یکم و دانش بشری بیش از پیش دستخوش پیشرفت‌ها و تحولات گوناگون شده است. این پیشرفت‌های سریع و شگفت انگیز در زمینه‌های علمی و فناوری ایجاب می‌کند که سطح علمی و تخصصی در رشته‌های مختلف از لحاظ کمی و کیفی و نوع نگرش به آن‌ها ارتقاء یابد. در این رهگذر با نوآوری و ابداعات جدید فراهم آوردن زمینه‌های تازه در عرصه‌های کار و تولید، ماهیت اشتغال در جامعه چهره‌ای نوین می‌یابد و برای احراز شایستگی وارد شدن در حیطه‌های شغلی مختلف افراد، بایستی توانایی‌های ویژه دیگری را علاوه بر تخصص‌های فنی و حرفه‌ای خود کسب نمایند. در غیر اینصورت فرصت‌های اشتغال را از دست خواهند داد (نوروزی و مظلومی، ۱۳۹۵).

از دیگر سو با توجه به روند روزافزون تغییر و تحولات محیطی، کارآفرینان، برای پاسخ‌گویی اثربخش به نیازهای محیطی خویش نیازمند نگاهی استراتژیک به موضوع کارآفرینی هستند. هارمس و کراوس (۲۰۱۱) بیان کردند که کارآفرینی استراتژیک نقشی مهم در محیط‌های بسیار آشفته دارد و فعالیت‌های استراتژیک را با فعالیت‌های کارآفرینی ادغام می‌کند و هدف از آن ایجاد مزایای رقابتی مستمری است که منجر به حداکثر خلق ارزش می‌شود.

با این وجود بسیاری از کارآفرینان که در فضایی از ابهام کار می‌کنند، نگران این هستند که اکتشاف مسیرهای جدید، تجاری‌سازی محصول آنها را به تاخیر بیندازد، بنابراین اولین استراتژی عملی که به ذهن‌شان می‌رسد را به کار می‌گیرند. (مارکو و همکاران، ۲۰۱۸). همین امر احتمال شکست این نوع فعالیت‌ها را افزایش می‌دهد. شکست‌ها در ایجاد و اداره کسب و کارها را می‌توان از منظر هزینه‌های گوناگون شامل: هزینه‌ی اقتصادی، اجتماعی، روحی - روانی و جسمانی - فیزیکی مورد توجه قرار داد. به عنوان مثال نتایج یک تحقیق حاکی از آن است که حدود نیمی از پروژه‌های نظام‌های اطلاعاتی آمریکا در سال ۱۹۹۵ با شکست روبه‌رو شده و این شکست‌ها هزینه‌ای حدود ۱۴۰ میلیارد دلار به همراه داشته‌اند. شناسایی دلایل و ریشه‌های شکست کسب و کارهای کارآفرینانه کاربردهای اساسی شامل: تقویت قابلیت تطبیق‌پذیری کارآفرینان، ایجاد فضای مناسب برای یادگیری از شکست‌ها و خطاها، فراهم کردن محتوای علمی - کاربردی لازم برای سیاست‌گذاری توسعه و پایداری کسب و کارهای نوپا و با رشد سریع دارد (توکلیان، ۱۳۹۶).

- اهداف پژوهش

۱. رتبه‌بندی عوامل اصلی شکست استارت‌آپ‌ها و شاخص‌های آنها.
۲. بررسی روابط درونی، تاثیرگذاری، تأثیرپذیری عوامل اصلی شکست استارت‌آپ‌ها.

پیشینه تحقیق

اخوان (۱۳۹۷) در تحقیقی به بررسی عوامل شکست کارآفرینان نوپا در کسب و کارهای کوچک و متوسط پرداخته است. در این پژوهش کیفی که براساس روش تحقیق تحلیل روایت و گفتمان با بهره‌گیری از ابزار مصاحبه باز با ۸ کارآفرین نوپا که در کسب و کار خود شکست را تجربه نموده اند انجام شده است، عوامل اصلی شکست کارآفرینان نوپا شناسایی و در ۴ مقوله و به ترتیب اولویت معرفی می‌شود: مشکلات درونی (ضعف دانش، تجربه و مهارت‌های کارآفرینی و اقدامات

^۱ Marco Cantamessa & Valentina Gatteschi & Guido Perboli & Mariangela Rosano

مالک/کارآفرین)، مشکلات حاکمیتی (دولت و قوانین) مشکلات مالی (تامین مالی و سیستم بانکی) و نهایتاً مشکلات محیطی (نامساعد بودن محیط کسب و کار). با توجه به مقایسه با سایر پژوهش‌های انجام شده اساسی‌ترین یافته متمایز این پژوهش شناسایی نقش مسایل و مشکلات حاکمیتی است.

احمدی (۱۳۹۶) در تحقیقی به بررسی عوامل موفقیت و شکست استارت‌آپ‌ها تأثیر سرمایه انسانی بر عملکرد مدیرعامل استارت‌آپ‌های حوزه فناوری اطلاعات پرداخته است. در این تحقیق متغیرهای سن، جنسیت و باور خودکارآمدی به عنوان متغیرهای تعدیل‌گر رابطه‌ی بین عوامل سرمایه انسانی و عملکرد استارت‌آپ در نظر گرفته شده اند. براساس نتایج این تحقیق، داشتن تجربه کاری قبلی در بازار کار، تجربه کارآفرینی قبلی، تجربه کاری در صنعتی مشابه حوزه فعالیت استارت‌آپ و برخورداری از آموزش‌های حوزه‌ی کسب و کار بر عملکرد مدیر عامل استارت‌آپ در هدایت و جهت‌دهی آن استارت‌آپ تأثیر مثبت دارد؛ اما سطح تحصیلات و داشتن سابقه کاری مدیریتی بر عملکرد مدیر عامل استارت‌آپ موثر تشخیص داده نشد. همچنین مشاهده شده که باور خودکارآمدی بر رابطه‌ی بین عوامل سرمایه انسانی و عملکرد استارت‌آپ تأثیر مثبت دارد.

رحمان نیا و فکور ثقیه (۱۳۹۴) در پژوهشی به بررسی دلایل شکست کسب و کارهای کارآفرین و نوپا و ارائه راهکارها برای توسعه کارآفرینی پرداختند. آنها بیان کردند که رابطه متقابلی بین کارآفرینی و شرکت‌های تثبیت شده وجود دارد. کسب و کارهای نوپا نقشی اساسی در ایجاد نوآوری، اشتغال و افزایش مزیت رقابتی کشورها دارند. با این حال نرخ شکست این گونه کسب و کارها بالا است و به تبع آن هزینه‌های اقتصادی، اجتماعی، روحی- روانی و جسمانی- فیزیولوژیک زیادی را به کارآفرینان و سایر افراد جامعه تحمیل می‌شود. عوامل شکست اغلب کسب و کارها، تقریباً مشابه و قابل شناسایی هستند. شروع یک کسب و کار همیشه ریسک‌پذیر است و شانس موفقیت اندک می‌باشد. از این رو، شناسایی دلایل این شکست‌ها، موضوع مهمی است، که در تحقیق حاضر به آن پرداخته می‌شود.

زیودار (۱۳۹۰) در تحقیقی تحلیل و اولویت‌بندی عوامل موثر در شکست فعالیت‌های نوآوری کسب و کارهای کوچک و متوسط شهر تهران را مورد بررسی قرار داد. به این منظور، ادبیات و متون موجود در خصوص نوآوری مورد بررسی قرار می‌گیرد و در پی آن، ده عامل به عنوان عوامل موثر در شکست فعالیت‌های نوآوری در کسب و کارهای کوچک و متوسط تشریح می‌گردند. آنگاه، معناداری تأثیر عوامل معرفی شده بر عدم رویکرد به فعالیت‌های نوآوری و یا شکست فعالیت‌های نوآوری نمونه‌ای از کسب و کارهای کوچک و متوسط واقع در شهر تهران بررسی گردیده است. نتایج تحلیل‌های انجام شده بر روی نظریات مدیران ارشد کسب و کارهای نمونه پژوهش که فاقد نوآوری بوده و یا دارای تجربه ناموفق در خصوص فعالیت‌های نوآوری بوده‌اند، معناداری تأثیر نه عامل از عوامل پیشنهادی را تایید می‌کند. همچنین، رتبه‌بندی عوامل موثر معنادار نشان می‌دهد که فقدان و یا عدم کفایت سه عامل فرهنگ، منابع، و نظام مدیریت ایده‌ها، بارزترین نقش را در عدم رویکرد به فعالیت‌های نوآوری و یا شکست فعالیت‌های نوآوری ایفا می‌نماید.

پژوهش‌های مختلفی نشان می‌دهد که دلایل شکست اغلب سازمان‌ها، قابل شناسایی هستند و آگاهی از این دلایل می‌تواند از بروز شکست جلوگیری کند. باتیستلا و همکاران (۲۰۱۷) عوامل موثر بر شکست شرکت‌های کارآفرین را به

صورت زیر دسته‌بندی می‌کند؛ محصول یا خدمت، صنعت، بازار، محیط، مالی، استراتژی، ویژگی‌های فرد یا افراد کارآفرین و یا ساختار تیم.

جنکین و مک‌کلوی (۲۰۱۶) در زمینه مفهوم‌سازی شکست کارآفرینی از معیارهای عینی و ذهنی در سطح سازمانی و فردی استفاده می‌کند؛ که خود منجر به چهار نوع شکست مختلف می‌گردد.

المیرال و همکاران^۱ (۲۰۱۴) در پژوهش خود به موضوع نوآوری باز در شرکت‌های کوچک و متوسط، منابع دانش خارجی، استراتژی‌ها و تسهیل‌کنندگان سازمانی داخلی پرداختند. آنها چگونگی مشارکت شرکت‌های کوچک و متوسط خارجی را بررسی کردند و به طور تجربی یک نوع‌شناسی از انواع استراتژیک منابع خارجی دانش، مفهوم‌سازی شد.

آفول دادزی و همکاران^۲ (۲۰۱۵) در مطالعه خود به انتخاب مشاغل نوپا در تأمین سرمایه سرمایه‌گذاری عمومی پرداختند. آنها در پژوهش خود بیان کردند که تأمین اعتبار سرمایه‌گذاری عمومی اغلب در انتخاب صحیح استارت‌آپ‌ها با پتانسیل بالا، نسبت به بخش خصوصی نظارت دقیق ندارد.

شارون و همکاران^۳ (۲۰۱۰) در پژوهش خود به کارآفرینی و معرفت‌شناسی؛ زیربنای فلسفی مطالعه فرصت‌های کارآفرینی، پرداختند. آنها بیان کردند که دو روش برای مطالعه فرصت‌ها در کارآفرینی پدید آمده است. ادبیات این مقاله نشان می‌دهد که اولین این رویکردها که بر چگونگی کشف فرصت‌های عینی توسط کارآفرینان هوشیار تمرکز دارد. با شوک‌های برونزا در بازار موجود، چشم‌انداز واقع‌گرایانه انتقادی را اتخاذ می‌کند. رویکرد دوم که بر فرصت‌هایی که بصورت درون‌زا متمرکز است، تصویب شده توسط اقدامات خود کارآفرینان است.

- روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی می‌باشد بدلیل اینکه محقق تلاش دارد تا آنچه هست را به دور از هرگونه استنتاج ذهنی گزارش دهد. در اینجا محقق پارامترهای جامعه‌ی آماری را مورد بررسی قرار داده و با انتخاب نمونه‌ای که معرف جامعه می‌باشد به بررسی متغیرهای تحقیق پرداخته است.

تحقیق حاضر تحقیقی کاربردی است؛ تحقیقات کاربردی با استفاده از زمینه و بستر شناختی و معلوماتی حاصل از تحقیقات بنیادی برای رفع نیازمندی‌های بشر و بهبود و بهینه‌سازی ابزارها، روش‌ها، اشیا و الگوها در جهت توسعه‌ی رفاه و آسایش و ارتقای سطح زندگی انسان استفاده می‌شود (احمدی و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۱۳۹).

هدف تحقیق کاربردی بهبود محصول یا فرایند یعنی آزمودن مفاهیم نظری در موقعیت‌های مسایل واقعی است (آذر و مومنی، ۱۳۸۳، ص ۴۰). هدف تحقیق حاضر نیز توسعه‌ی دانش کاربردی در زمینه‌ی عوامل شکست استارت‌آپ‌ها می‌باشد.

¹ Almirall et al

² Afful-Dadzie

³ Sharon et al

- جامعه آماری، نمونه آماری و روش نمونه گیری

جامعه آماری مورد مطالعه در این تحقیق برای مرحله اول کلیه مدیران شرکتهای استارت آپ می باشند. حجم جامعه ۵۶۰ نفر برآورد شد. حجم نمونه در روش پیمایشی بر اساس فرمول کوکران ۲۲۷ نفر می باشد:

$$n = \frac{\frac{z^2 pq}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{z^2 pq}{d^2} - 1 \right)} = \frac{\frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2}}{1 + \frac{1}{560} \left(\frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2} - 1 \right)} = 227$$

n = حجم نمونه

N = حجم جمعیت آماری

t یا z = در صد خطای معیار ضریب اطمینان قابل قبول

p = نسبتی از جمعیت فاقد صفت معین

q (1-p) = نسبتی از جمعیت فاقد صفت معین

d = درجه اطمینان یا دقت احتمالی مطلوب

روش نمونه گیری در این مرحله به شکل تصادفی طبقه ای بود.

جامعه آماری در مرحله دوم خبرگان حوزه استارت آپ است. برای نمونه گیری از تکنیک گلوله برفی^۱ استفاده شده است.

- ابزار گردآوری داده ها

تهیه ادبیات موضوع با استفاده از مطالعات کتابخانه ای شامل مقالات لاتین و فارسی، کتب، مجلات و نیز اینترنت می باشد. جمع آوری داده های مرتبط با متغیرها در بخش تجربی و آزمون فرضیه های پژوهش از روش میدانی استفاده شد. در مرحله اول داده های این تحقیق از طریق نظرخواهی^۲ و به کمک ابزار پرسش نامه رتبه بندی شده (لیکرت) گردآوری شد. مقیاس مورد استفاده در این تحقیق از نوع ترتیبی می باشد. در مقیاس ترتیبی پرسش نامه از پنج طبقه از پاسخ ها استفاده شد.

ابزار گردآوری در مرحله دوم پرسشنامه خبره بود. برای جمع آوری اطلاعات در تحقیق حاضر پرسشنامه خبره توزیع شد. در این قسمت پاسخ دهنده برای پاسخ به هریک از پرسش ها، طیف ۵ گزینه ای (بدون تاثیر با عدد ۰ و تاثیر خیلی زیاد با عدد ۴) را در اختیار داشت.

روایی پرسشنامه ها با استفاده از دو شاخص CVR و CVI و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ انجام شد.

¹ Snowball Sampling

² Survey

- روش و ابزار تجزیه و تحلیل اطلاعات (آزمون فریدمن و تکنیک دیمتل)

بر اساس مرور ادبیات و پیشینه پژوهش ۲۴ شاخص در ۷ بعد شناسایی و استخراج شد در ذیل آورده شده است.

۱- **محصول/خدمت:** (زمان ورود و عرضه کالا به بازار- سطح فناوری و نوآوری محصول - تناسب بین بازار و محصول - حفاظت از حق ثبت اختراع)

۲- **صنعت:** (وجود جذابیت در بازار صنعت انتخابی- امکان ورود رقبا در صنعت خود)

۳- **بازار:** (فیدبک گرفتن از مشتریان خود - بازایابی، توزیع و فروش خود- تحقیقات بازار)

۴- **مالی:** (هزینه های سربار - ارزیابی نرخ ROI - سرمایه اولیه برای طرح - جذب سرمایه گذار متمایل و در دسترس)

۵- **استراتژی:** (جهت گیری استراتژی، جایابی و محدوده - جذب شرکای کسب و کار - اهداف بلندمدت - شفافیت BP و BM)

۶- **تیم:** (ارزیابی سطح رهبری - داشتن تجربه کارآفرینانه قبلی - ارزیابی دانش مدیریتی - موثر بودن (با صلاحیت/ با تجربه/ با مهارت) تیم خود)

۷- **محیط:** (سازگار بودن قوانین و مقررات دولتی - وجود فساد اداری در محیط پیرامون - ارزیابی تحولات بین المللی مانند تحریم ها و نرخ ارز)

معرفی عوامل پژوهش

جدول ۱: نتایج آزمون رتبه بندی فریدمن برای معیارها

ابعاد	میانگین رتبه	رتبه	مجذور کای	df	Sig
محصول	۸.۵۶	۴	۳۷۴,۵۳	۶	.۰۰۰
صنعت	۷.۶۵	۶			
بازار	۷.۳۷	۵			
مالی	۶.۶۴	۷			
استراتژی	۱۰.۲۲	۲			
تیم	۱۰.۳۴	۱			
محیط	۹.۴۷	۳			

برای بررسی اینکه آیا عوامل شکست در سطح دستیابی به موفقیت استارت‌آپ‌ها تفاوت معناداری دارند یا خیر، از آزمون تحلیل واریانس دوطرفه فریدمن استفاده شد. نتایج این آزمون نشان داد که این عوامل در سطح اطمینان ۹۹ درصد تفاوت معناداری دارند. مقایسه میانگین رتبه‌ها نشان داد که تیم با میانگین ۱۰,۳۴ در رتبه اول، استراتژی با میانگین ۱۰,۲۲ رتبه دوم را کسب کردند. سایر عوامل در مراتب بعدی قرار گرفتند.

جدول ۲: نتایج آزمون رتبه‌بندی فریدمن برای زیرمعیارها (شاخص‌ها)

ابعاد	میانگین رتبه	رتبه	مجذور کای	df	Sig
زمان ورود و عرضه کالا به بازار	۲۷.۴۵	۱۲	۸۹۰,۴۳	۲۳	.۰۰۰
سطح فناوری و نوآوری محصول	۲۷.۳۱	۱۳			
تناسب بین بازار و محصول	۲۷.۱۳	۱۵			
حفاظت از حق ثبت اختراع	۲۴.۷۳	۱۸			
وجود جذابیت در بازار صنعت انتخابی	۲۲.۶۳	۲۲			
امکان ورود رقبا در صنعت خود	۲۱.۰۹	۲۳			
فیدبک گرفتن از مشتریان خود	۲۷.۲۲	۱۴			
بازایابی، توزیع و فروش خود	۲۶.۹۲	۱۶			
تحقیقات بازار	۲۵.۹۱	۱۷			
هزینه های سربار	۲۰.۱۱	۲۴			
ارزیابی نرخ ROI	۲۲.۷۵	۲۱			
سرمایه اولیه برای طرح	۲۳.۴۱	۱۹			
جذب سرمایه‌گذار متمایل و در دسترس	۲۲.۹۰	۲۰			
جهت‌گیری استراتژی، جایابی و محدوده	۳۰.۵۹	۴			
جذب شرکای کسب‌وکار	۲۸.۷۹	۹			
اهداف بلندمدت	۲۸.۲۲	۱۱			
شفافیت BP و BM	۲۸.۶۳	۱۰			
ارزیابی سطح رهبری	۲۹.۵۱	۶			
داشتن تجربه کارآفرینانه قبلی	۳۱.۲۱	۳			

			۷	۲۹.۴۹	ارزیابی دانش مدیریتی
			۱	۳۲.۶۱	موثر بودن (با صلاحیت/ با تجربه/ با مهارت) تیم خود
			۲	۳۱.۷۳	سازگار بودن قوانین و مقررات دولتی
			۵	۳۰.۱۳	وجود فساد اداری در محیط پیرامون
			۸	۲۹.۴۲	ارزیابی تحولات بین‌المللی مانند تحریم‌ها و نرخ ارز

برای بررسی این موضوع که آیا شاخصهای مؤثر بر شکست استارت‌آپها تفاوت معناداری دارند یا خیر، از آزمون تحلیل واریانس دوطرفه فریدمن استفاده شد. نتایج این آزمون نشان داد که ۳ شاخص مؤثر بودن (با صلاحیت/ با تجربه/ با مهارت) تیم خود، سازگار بودن قوانین و مقررات دولتی و داشتن تجربه کارآفرینانه قبلی به ترتیب مهمترین شاخصهای شکست استارت‌آپها هستند. سایر شاخصها در مراتب بعدی قرار گرفتند.

- دیمتل

در گام قبل عوامل پژوهش معرفی شدند. در این بخش به پیاده‌سازی تکنیک دیمتل برای ۷ بعد پژوهش می‌پردازیم. هدف از دیمتل تعیین تاثیرگذاری و تاثیرپذیری شاخص‌ها می‌باشد. در این پژوهش به منظور مقایسه معیارها با یکدیگر از ۵ مقدار استفاده شده است که نام این مقادیر در جدول ۳ نشان داده شده است. برای بررسی معیارها از نظر ۳۰ خبره استفاده شد.

جدول ۳: عبارات کلامی و اعداد متناظر روش دیمتل

نام	بدون تأثیر	تأثیر کم	تأثیر متوسط	تأثیر زیاد	تأثیر خیلی زیاد
مقدار	۰	۱	۲	۳	۴

- تشکیل ماتریس ارتباط مستقیم

ماتریس ارتباطات مستقیم در جدول ۴ آورده شده است. این جدول ادغام نظرات ۳۰ خبره فوق می‌باشد.

جدول ۴: ماتریس ارتباط مستقیم معیارها

	محصول/خدمت	صنعت	استراتژی	مالی	بازار	تیم	محیط
محصول/خدمت	۰	۱,۱	۱,۲	۲,۹	۰,۹	۱,۳	۱,۱
صنعت	۳,۶	۰	۰,۳	۱,۳	۱,۲	۱,۱	۰,۷۵

استراتژی	۳,۳	۰,۵	۰	۰,۹	۱,۲	۱,۵	۱,۵
مالی	۰,۷۵	۱,۲	۱,۳	۰	۱,۲	۱,۱	۱,۱
بازار	۰,۲	۳,۴	۳,۲	۱,۱	۰	۰,۶۵	۰,۵
تیم	۳,۶	۳,۷	۳,۵	۰,۲	۳,۱	۰	۰,۷
محیط	۰,۳	۰,۲	۰,۴	۰,۳۳	۳,۴	۳,۵	۰

- نرمال کردن ماتریس ارتباطات مستقیم

برای نرمالیزه کردن ماتریس به دست آمده ابتدا باید مجموع سطر و ستون ماتریس ارتباطات مستقیم را بدست آورد سپس از بین اعداد مجموع، بیشترین مقدار را محاسبه کرد که در جدول ۵ آورده شده است.

جدول ۵: مجموع سطر و ستون ماتریس ارتباطات مستقیم

مجموع سطر	مجموع ستون	
۸,۵	۱۱,۷۵	محصول/خدمت
۸,۲۵	۱۰,۱	صنعت
۸,۹	۹,۹	استراتژی
۶,۷۵	۶,۷۳	مالی
۹,۰۵	۱۱	بازار
۱۴,۸	۹,۲۵	تیم
۸,۱۳	۵,۶۵	محیط
بیشترین مقدار ۱۴,۸		

سپس جهت نرمال سازی تمام درایه های ماتریس ارتباط مستقیم را بر عدد ۱۴,۸ تقسیم می کنیم. که ماتریس نرمال شده در جدول ۶ آورده شده است.

جدول ۶: ماتریس نرمالیزه شده روش دیمتل

محصول/خدمت	صنعت	استراتژی	مالی	بازار	تیم	محیط
------------	------	----------	------	-------	-----	------

محصول/خدمت	۰,۰۰۰	۰,۰۷۴	۰,۰۸۱	۰,۱۹۶	۰,۰۶۱	۰,۰۸۸	۰,۰۷۴
صنعت	۰,۲۴۳	۰,۰۰۰	۰,۰۲۰	۰,۰۸۸	۰,۰۸۱	۰,۰۷۴	۰,۰۵۱
استراتژی	۰,۲۲۳	۰,۰۳۴	۰,۰۰۰	۰,۰۶۱	۰,۰۸۱	۰,۱۰۱	۰,۱۰۱
مالی	۰,۰۵۱	۰,۰۸۱	۰,۰۸۸	۰,۰۰۰	۰,۰۸۱	۰,۰۷۴	۰,۰۷۴
بازار	۰,۰۱۴	۰,۲۳۰	۰,۲۱۶	۰,۰۷۴	۰,۰۰۰	۰,۰۴۴	۰,۰۳۴
تیم	۰,۲۴۳	۰,۲۵۰	۰,۲۳۶	۰,۰۱۴	۰,۲۰۹	۰,۰۰۰	۰,۰۴۷
محیط	۰,۰۲۰	۰,۰۱۴	۰,۰۲۷	۰,۰۲۲	۰,۲۳۰	۰,۲۳۶	۰,۰۰۰

- محاسبه ماتریس روابط کل (T)

برای محاسبه ماتریس ارتباط کامل ابتدا ماتریس همانی تشکیل می‌شود. سپس ماتریس همانی را منهای ماتریس نرمال کرده و ماتریس حاصل را معکوس می‌کنیم. در نهایت ماتریس نرمال را در ماتریس معکوس ضرب می‌کنیم. ماتریس روابط کل در جدول ۷ آورده شده است.

جدول ۷: ماتریس روابط کل دیمتل معیارها

	محصول/خدمت	صنعت	استراتژی	مالی	بازار	تیم	محیط
محصول/خدمت	۰,۱۷۷	۰,۲۲۳	۰,۲۲۶	۰,۲۸۶	۰,۲۱۳	۰,۲۱۳	۰,۱۶۰
صنعت	۰,۳۸۲	۰,۱۵۲	۰,۱۷۰	۰,۲۰۸	۰,۲۱۹	۰,۱۹۵	۰,۱۳۶
استراتژی	۰,۳۸۳	۰,۲۰۱	۰,۱۶۶	۰,۱۸۹	۰,۲۴۳	۰,۲۳۸	۰,۱۹۰
مالی	۰,۲۰۳	۰,۲۰۷	۰,۲۰۹	۰,۰۹۲	۰,۲۰۷	۰,۱۸۶	۰,۱۴۴
بازار	۰,۲۳۳	۰,۳۵۵	۰,۳۳۷	۰,۱۸۸	۰,۱۵۳	۰,۱۷۸	۰,۱۳۱
تیم	۰,۵۳۴	۰,۴۷۷	۰,۴۵۷	۰,۲۲۷	۰,۴۲۶	۰,۲۱۳	۰,۱۹۹
محیط	۰,۲۲۴	۰,۲۲۵	۰,۲۲۹	۰,۱۳۵	۰,۳۸۴	۰,۳۴۵	۰,۰۹۱

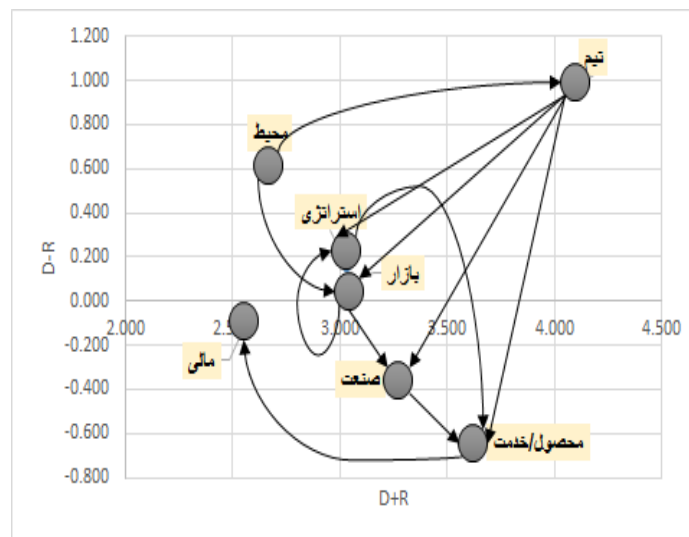
- تشکیل نمودار علی

جهت تشکیل نمودار علی، مجموع سطرها (D) و مجموع ستون‌ها (R) ماتریس روابط کل را بدست می‌آوریم. و سپس D+R و D-R را محاسبه می‌کنیم.

جدول ۸: اهمیت و تأثیرگذاری معیارها

D-R	D+R	R	D	
۰,۶۳۹-	۳,۶۳۴	۲,۱۳۶	۱,۴۹۸	محصول/خدمت
۰,۳۷۷-	۳,۳۰۲	۱,۸۳۹	۱,۴۶۳	صنعت
۰,۱۷۱	۳,۰۵۰	۱,۴۳۹	۱,۶۱۱	استراتژی
۰,۰۷۹-	۲,۵۷۲	۱,۳۲۶	۱,۲۴۷	مالی
۰,۰۸۵	۳,۰۶۵	۱,۴۹۰	۱,۵۷۵	بازار
۰,۹۶۷	۴,۱۰۳	۱,۵۶۸	۲,۵۳۵	تیم
۰,۵۸۱	۲,۶۸۳	۱,۰۵۱	۱,۶۳۲	محیط

با توجه به جدول ۸، شاخص D نشان‌دهنده تأثیرگذاری معیارها است هر چقدر عدد D یک معیار بیشتر باشد آن معیار دارای تأثیرگذاری بیشتری در سیستم است که بر این معیار تیم دارای بیشترین تأثیرگذاری است. شاخص R نشان‌دهنده تأثیرپذیری معیارها است هر چقدر عدد R یک معیار بیشتر باشد آن معیار دارای تأثیرپذیری بیشتری در سیستم است که بر این اساس معیار محصول/خدمت دارای بیشترین تأثیرپذیری می‌باشد. بر اساس مقادیر D+R و D-R جدول ۸ می‌توان نمودار علی معیارها را رسم نمود که در شکل ۱ نشان‌داده شده است.



شکل ۱: نمودار علی عوامل

- بحث در نتایج

امروزه اهمیت کارآفرینان و کسب و کارهای نوپا در توسعه‌ی اقتصاد ملی و منطقه‌ای به دلایل متعددی از جمله نقش کارآفرینان به عنوان عاملان ایجاد نوآوری مولد اشتغال پایدار و هم چنین عامل افزایش مزیت رقابتی تایید شده است. چنین شرایطی سبب می‌شود که سیاست‌گذاری‌های کلان کشورها به سمت حمایت از ایجاد و توسعه‌ی کسب و کارهای نوپا سوق یابد. براساس تحقیق آگوئین و همکاران^۱ (۲۰۱۲) تاسیس شرکتهای جدید از طریق فعالیتهای کارآفرینانه می‌تواند در سطح کشوری منجر به افزایش رشد اقتصادی کشور، خلاقیت و بهره‌وری گردد. علاوه بر این، ظهور کسب و کارهای نوپا و عملکرد آنها به طور گسترده‌ای به رشد اقتصادی و نوآوری در یک کشور کمک می‌کند. همچنین کسب و کارهای نوپا به عنوان منبع نوآوری و بهره‌وری منطقه‌ای شناخته می‌شوند (آننا^۲، ۲۰۱۸).

در کشورمان نیز از یک سو نیاز شدیدی به استفاده از دستاوردهای کسب و کارهای کوچک و متوسط از قبیل اشتغال‌آفرینی، توسعه‌ی نوآوری و رقابت‌جویی ملی به چشم می‌خورد، از سوی دیگر با توجه به نامساعد بودن محیط کسب و کار برای شکوفایی کسب و کارهای کوچک و متوسط، امروزه شاهد نرخ بالای شکست کسب و کارهای موجود به ویژه کسب و کارهای نوپا، به صورت ضمنی و آشکار هستیم. در چنین شرایطی شناسایی ریشه‌ها و دلایل این شکست‌ها به منظور توانمندسازی و آماده کردن سازمان‌های نوپا، کوچک و متوسط برای بقا و تعالی، امری حیاتی می‌باشد.

^۱ Aguin, M, Shinya Suzuki & Hiroyuki Okamuro

^۲ Anna Serwatka

در همین راستا پژوهش حاضر با هدف بررسی میزان اثرگذاری اولویت‌بندی عوامل شکست در سطح دستیابی به موفقیت استارت‌آپ‌ها، انجام گرفت. همانطور که پیشتر مشخص شد. با استفاده از مبانی نظری ۷ معیار شناسایی شد. نتایج نهایی نیز نشان داد که ۴ متغیر استراتژی، بازار، تیم و محیط به عنوان متغیرهای اثرگذار و متغیرهای محصول / خدمت، صنعت و مالی نیز به عنوان متغیرهای اثرپذیر معرفی شدند. این یافته با نتایج تحقیق باتیستلا (۲۰۱۷) همسو گزارش شد. وی بیان می‌کند که دلایل شکست اغلب سازمان‌ها، قابل شناسایی هستند و آگاهی از این دلایل می‌تواند از بروز شکست جلوگیری کند. باتیستلا و همکاران عوامل موثر بر شکست شرکت‌های کارآفرین را به صورت زیر دسته‌بندی می‌کند؛ محصول یا خدمت، صنعت، بازار، محیط، مالی، استراتژی، ویژگی‌های فرد یا افراد کارآفرین و یا ساختار تیم.

میرامینی (۱۳۹۰) بیان می‌کند که بسیاری از تلاش‌ها جهت راه‌اندازی کسب‌وکار جدید، به دلیل نبود دانش و تجربه مدیریتی منابع مالی کافی، بازار و مشتری با شکست مواجه می‌شود. بر اساس آماری که از شرکت‌های تاسیس شده در ایالات متحده آمریکا وجود دارد، دلایل اصلی شکست شرکت‌ها در بازار آمریکا و مشکلاتی پیش روی آنها شامل عواملی نظیر بی‌کفایتی، تجربه نامتعادل یا عدم تجربه مدیریتی، فقدان تجربه در زمینه کالا و خدمات غفلت، تقلب، فاجعه ذکر شده است. اگر چه به دلیل تفاوت‌هایی که بازار آمریکا و بازار ایران دارند شاید نتوان همه این موارد را به شرایط حاکم در بازار ایران بسط داد اما دانستن آن فاکتورها که موجب شکست شرکت‌های آمریکایی شده است همچنان حائز اهمیت می‌باشد.

شکست کارآفرینی در مطالعات بین‌المللی جایگاه ویژه‌ای دارد. جانکینز و مک‌لایو (۲۰۱۶) در زمینه مفهوم‌سازی شکست کارآفرینی از معیارهای عینی و ذهنی در سطح سازمانی و فردی استفاده کردند؛ که خود منجر به چهار نوع از شکست مختلف می‌گردد. آگاهی از دلایل موفقیت یا شکست آنها می‌تواند کمک مؤثری در مسیر موفقیت آنها داشته باشد. معمولاً استارت‌آپ‌ها در ابتدای مسیر خود ممکن است با مشکلاتی مواجه شوند؛ که عدم مدیریت درست آنها گاهی منجر به مرگ استارت‌آپ می‌شود. چشم‌انداز استارت‌آپ، مملو از دام‌هایی است که حتی آماده‌ترین کارآفرینان و ارزشمندترین فعالیتهای اقتصادی را در معرض نابودی و خروج از مسیر قرار می‌دهد. طبق آمار ارائه شده در ایالات متحده، بیش از ۵۰ درصد کسب‌وکارهای نوپا در سال اول راه‌اندازی شکست می‌خورند و حدود ۹۵ درصد آنها در ۵ سال نخست راه‌اندازی با شکست مواجه خواهند شد.

نتایج تحقیق حاضر نشان داد که تیم و به عبارت بهتر فقدان تیم و یا تیم ناهماهنگ مهمترین عامل در شکست استارت‌آپ است و خود دلیل بسیاری از عوامل دیگر می‌باشد.

باتیستلا (۲۰۱۷) بیان می‌کند که یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های یک استارت‌آپ افرادی هستند که حول یک ایده دور هم جمع شده‌اند و یک تیم تشکیل داده‌اند. اهمیت تیم‌سازی و کار تیمی این‌روزها برای هر پروژه‌ای در هر زمینه‌ای بسیار بالاست و در موفقیت یا عدم موفقیت یک پروژه نقش کلیدی و تاثیرگذاری دارند. اما چگونه می‌توانیم یک تیم حرفه‌ای، بانگیزه و سخت‌کوش بسازیم؟ راه‌های ساخت تیم کارآمد و قوی چیست؟ برای بهبود ارتباطات و شبکه‌سازی و ساخت یک تیم قدرتمند و منسجم چه باید کرد؟ انجام وظایف متفاوتی مانند ایده‌پردازی، برنامه‌نویسی، تولید محتوا، حسابداری،

مدیریت مالی، بازاریابی، فروش و ... قطعاً از عهده یک نفر به‌تنهایی برنمی‌آید. شما با کنار هم قراردادن افراد مستعد و علاقه‌مند می‌توانید یک تیم استارت‌آپی موفق داشته باشید تا با همکاری و تقسیم‌کار، هم به پیشرفت فردی و هم به پیشرفت کسب‌وکار کمک شود.

تیم خوب یا ضعیف مهمترین عامل موفقیت و یا شکست استارت‌آپ‌ها است. کمتر کسی بوده که توانسته باشد به‌تنهایی استارت‌آپ موفق را راه‌اندازی کند. باتجربه‌ها تیم‌های ۲ و یا سه نفره را برای راه‌اندازی یک استارت‌آپ پیشنهاد می‌کنند (واعظی نژاد، ۱۳۹۸).

محیط به عنوان یکی دیگر از عواملی که می‌تواند در موفقیت یا شکست استارت‌آپ نقش اساسی داشته باشد، معرفی شد. عباس‌زاده (۱۳۹۲) یکی از مهمترین موانع و چالش‌های توسعه کارآفرینی در ایران را موانع مرتبط با محیط کسب‌وکار معرفی کرده است. در واقع بررسی موانع و مشکلات کارآفرینی در ایران بدون بررسی و شناخت محیط کسب‌وکار کامل نخواهد بود.

استراتژی یا به عبارت بهتر فقدان استراتژی هم یکی دیگر از علل عدم موفقیت کسب‌وکارها عنوان شد. منظور از استراتژی همان طرح و نقشه‌هایی است که قرار است با ابتکار عمل حقیقی شوند. اگر طرح و نقشه‌ای از پیش تعیین شده وجود نداشته باشد نمی‌توان آینده‌ی خوبی از کسب و کار ترسیم کرد.

چودهری (۲۰۰۷) بیان می‌کند، تصمیم‌گیری‌های مربوط به استراتژی ورود به بازار برای هر گونه نوآوری یعنی اینکه کدام مشتریان را هدف قرار دهیم، چه تکنولوژی‌هایی را استفاده کنیم، چه هویت سازمانی را تصور کنیم و چگونه شرکت را در برابر رقبا قرار دهیم، به هم وابسته هستند؛ یعنی انتخاب مشتری بر هویت سازمانی شرکت و گزینه‌های تکنولوژی تأثیر می‌گذارد.

موریس و کوراتکو (۲۰۰۲) مقیاس برنامه‌ریزی استراتژیک را تفاوت بین کارآفرین فردی و کسب و کارهایی که تازه شروع می‌شوند، عنوان می‌کند.

عوامل مرتبط با بازار یکی دیگر از عوامل شکست استارت‌آپ‌ها عنوان شد. رحمان‌نیا و فکور (۱۳۹۴) عدم دقت در انتخاب و بکارگیری استراتژی‌های مناسب بازاریابی و فروش که زمان بازدهی آن مناسب شرایط شرکت باشد، به عنوان یکی از ۴ عامل شکست استارت‌آپ‌ها معرفی کردند. بر طبق مطالعه انجام شده و مستندات موجود چالش بازاریابی و فروش و بطور کلی عوامل مرتبط با بازار از دلایل شکست کسب‌وکارها معرفی شده‌اند. مشکلات بازاریابی و فروش را می‌توان در ریشه‌های شکست بیان شده توسط ترپسترا و السون (۱۹۹۳)، داج و همکارانش (۱۹۹۴)، و لویت (۱۹۶۰) مشاهده کرد.

هونگ و همکاران (۲۰۱۸) در تحقیقی رقابت در بازار سرمایه ریسک و موفقیت شرکت‌های استارت‌آپ را مورد بررسی قرار دادند. از جمله کارهای لازم و اساسی در شروع هر کسب‌وکاری، درک نیاز متقاضیان، ارتباط با خریداران، رایزنی با سرمایه‌گذاران و شناخت و سنجش قدرت رقیبان است. قاعده‌تاً این موارد برای استارت‌آپ‌ها نیز ضروری بوده و باید قبل از اینکه کار خود را شروع کنند اطلاعاتی در حوزه‌های فوق بدست آورند. برای بدست آوردن اطلاعات فوق، استارت‌آپ‌ها باید از طریق مدل‌های تحقیقات بازار، اطلاعات کاملی به دست آورده و میزان آشنایی و آگاهی خود را از وضعیت بازار

افزایش دهند تا بتوانند در طراحی مدل کسب و کار خود عملکرد خوبی داشته باشند. و همچنین بتوانند در حین مذاکرات به طرف سرمایه‌گذار خود که متحمل ریسک خواهد شد، احساس اطمینان را منتقل کنند که بازار و مختصات آن را به خوبی می‌شناسید و درک کرده‌اید. در نتیجه اعتماد لازم جهت سرمایه‌گذاری آنها در ایده استارت‌آپ جلب خواهد شد. محصول/ خدمت، اثرپذیرترین عامل در مدل حاضر معرفی شد. این یافته همسو با نتایج پژوهش باتیستلا (۲۰۱۷) گزارش شد. وی نیز در پژوهش خود، محصول یا خدمت را یکی از شروط اصلی استارت‌آپ‌ها معرفی کرد. بویونگ و همکاران (۲۰۱۸) در تحقیقی عوامل موفقیت بحرانی استارت‌آپ‌ها را مورد بررسی قرار دادند. وی بیان می‌کند در این محیط، نوآوری‌های طراحی در جوامع مدرن به سرعت در حال رشد هستند و بنابراین نیازهای مصرف‌کنندگان را از طریق توسعه محصولات نوین، فرایندها و خدمات برآورده می‌کنند. کمالیان و همکاران (۱۳۸۹) اهمیت کارآفرینان به دلیل خلق ارزش‌هایی نظیر کشف دانش جدید، ایجاد تکنولوژی‌های جدید، بهبود خدمات و محصولات موجود، یافتن راه‌حل‌های جدید و خلاقانه جهت تولید کالاها و خدمات متنوع البته با صرف منابع کمتر و غیره عنوان کردند.

کایسر (۲۰۰۰) معتقد است که توسعه سریع محصولات و خدمات می‌تواند در بلندمدت به کسب و کار لطمه وارد کند. بسیاری از استارت‌آپ‌ها در زمان توسعه محصولات و خدمات خود مرتکب چنین اشتباهی می‌شوند. آن‌ها محصولات و خدمات خود را توسعه می‌دهند قبل از اینکه محصولات و خدمات اصلی خود را به بهترین شکل ممکن کامل کرده باشند. این استراتژی که محصولات مختلفی را به انواع و اقسام مشتریان عرضه شود در بسیاری از مواقع قدرت را در بازار کاهش داده و کارآفرین را مجبور به تلاش‌های اضافی و بی‌نتیجه در کسب و کار خواهد کرد.

گاهی اوقات از ایده‌ای بسیار ناب، استارت‌آپی فوق‌العاده شکل می‌گیرد؛ اما محصول ارائه‌شده آن قدر بی‌کیفیت است که به شکست استارت‌آپ می‌انجامد. براساس آمار، ۱۷٪ از استارت‌آپ‌ها به دلیل کوتاهی بنیان‌گذاران‌شان درباره‌ی کیفیت محصول با شکست مواجه می‌شوند. این افراد اصلاً نمی‌دانند چه می‌کنند و احتمالاً قبل از ورود به حوزه‌ی فعالیت‌شان به اندازه‌ی کافی با آن آشنایی ندارند. بهتر است قبل از نهایی کردن محصول و عرضه‌ی اولیه‌ی آن به بازار از کیفیت آن اطمینان حاصل شود تا به وجهه‌ی برند خدشه‌ای وارد نشود (بوسما و همکاران، ۲۰۱۲).

صنعت نیز به عنوان یکی از عوامل اثرپذیر مدل معرفی شد که همسو با نتایج تحقیق باتیستلا (۲۰۱۷) گزارش شد. موسوی (۱۳۸۲) بیان می‌کند که در قرن حاضر اقتصاد جهان و سرعت رشد اقتصادی بر پایه نوآوری استوار است باید بستر لازم را برای رشد کسانی که ایده را به محصول و علم و دانش را به صنعت تبدیل می‌نمایند، فراهم سازیم. کارآفرین ارتباط‌دهنده دانش و علوم با صنعت و بازار است. در نهایت عوامل مالی به عنوان یکی از عوامل اثرپذیر مدل معرفی شد. لویت (۱۹۶۰)، ترپسترا و السون (۱۹۹۳)، داج و همکارانش (۱۹۹۴) مشکلات مالی را به عنوان یکی از دلایل شکست بیان کرده‌اند. کیان‌پور (۱۳۹۳) بیان می‌کند دلایل چندی برای خروج از کسب و کار وجود دارد که مهمترین و محتمل‌ترین آنها مربوط به مسائل حمایت مالی و سودآور نبودن کسب و کار می‌شود. در مقایسه با دیگر گروه از کشورها در آسیا کمترین میزان مشکلات مالی در خروج از کسب و کار دیده می‌شود در حالی که مهمترین دلیل در کشورهای جنوب آفریقا بوده است. در آمریکا و اتحادیه اروپا افراد دلیل خروج از کسب و کارشان را به دلیل شغل دیگر یا فرصت‌های کارآفرینی دیگر

بیشتر از گروه‌های دیگر از کشورها توصیف کرده‌اند. میرامینی (۱۳۹۰) نیز مشکلات مالی را از علل عدم موفقیت کسب‌وکارها معرفی کرده است.

- پیشنهادات کاربردی

- ✓ استخدام نیروی مستعد مناسب می‌تواند دشوارترین وظیفه در هر استارت‌آپ نوپایی باشد. آنچه مهم است داشتن تیمی با استعدادها و مهارت‌های متفاوت برای رسیدن به موفقیت است. سرمایه‌گذاران بر تعادل در تیم استارت‌آپ به عنوان عامل کلیدی موفقیت اشاره کرده‌اند. داشتن یک تیم بزرگ به معنای داشتن بهترین استعدادها نیست؛ اما داشتن اعضای مشتاق و پرشور می‌تواند جایگزین و مکمل نقاط ضعف و قوت یکدیگر باشند.
- ✓ داشتن طرح مشخصی برای مراحل توسعه یک استارت‌آپ و شناسایی گام‌های کلیدی جهت کمک به توسعه استارت‌آپ برای تبدیل شدن از یک ایده به یک کسب‌وکار و از یک تیم به یک سازمان متوازن با الگوهای شفاف.
- ✓ ترویج کارآفرینی در سایه حمایت‌های دولت امکان‌پذیر می‌شود لذا تسهیل در ایجاد سازمان‌های مجازی کارآفرینی، اتصال کسب‌وکارهای داخلی به بازارهای جهانی، اصلاح سیاستها و قوانین دست و پاگیر دولتی بایستی در دستور کار دولت قرار گیرد.
- ✓ باتوجه به محدودیت مالی و ناتوانی استارت‌آپ‌ها در پوشش وسیع بازار، بخش‌بندی بازار و بخش‌بندی مشتری راه‌حلی برای شروع بهتر و رشد سریعتر استارت‌آپ‌هاست. از بازارهای کوچک جهت تست محصول استفاده شود؛ بزرگترین اشتباه برای یک استارت‌آپ جوان آن است که از ابتدای کار به سراغ بازارهای بزرگ برود. این بدان معنی است که بصورت صحیح دسته‌بندی صورت نگرفته و از هر طرف با رقیبان مختلف مواجه خواهید شد. بازاریابی قوی انجام شود؛ ناتوانی در جلب توجه بازار مشکلی مشترک در میان اغلب بنیانگذاران استارت‌آپ‌هاست
- ✓ محصول / خدمت مطابق با نیاز کاربر ارائه شود. در تمام مراحل ارائه و ارتقای محصول باید به نیاز و علایق کاربر توجه شود. تناسب بین محصول و بازار دقت کافی به عمل آید و از وجود تقاضا قبل از تولید محصول اطمینان حاصل شود
- ✓ جذابیت در صنعت انتخابی مد نظر باشد و در مورد عدم امکان ورود رقبا به صنعت تحقیق کافی صورت گیرد.
- ✓ برای جذب سرمایه‌گذار تلاش شود. علاوه بر تمرکز به امور تخصصی مربوطه، نسبت به مسائل مالی و مدیریت نقدینگی توجه خاص شود.

فهرست منابع

منابع فارسی

احمدپور، محمود. (۱۳۸۴). تحلیل نقش و اثر مدیریت دانش در شناسایی و تشخیص فرصت‌های کارآفرینانه در دانشگاه تهران، مدیریت فرهنگ سازمانی، سال دوم، ۳ (۳۳).

احمدی، علی. (۱۳۹۶). بررسی عوامل موفقیت و شکست استارت‌آپ‌ها تاثیر سرمایه انسانی بر عملکرد مدیرعامل استارت‌آپ‌های حوزه فناوری اطلاعات. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه صنعتی شریف، دانشکده مدیریت و اقتصاد. احمدی، علی اکبر، صالحی، علی. (۱۳۹۰). روش تحقیق در مدیریت، تهران: پیام نور.

اخوان، محمدرضا (۱۳۹۷) بررسی عوامل شکست کارآفرینان نوپا در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، پنجمین کنفرانس بین‌المللی یافته‌های نوین علوم و تکنولوژی با محوریت علم در خدمت توسعه، قم، مرکز مطالعات و تحقیقات اسلامی سروش حکمت مرتضوی.

آذر، عادل؛ و منصور مومنی. (۱۳۸۳). آمار و کاربرد آن در مدیریت؛ جلد اول؛ تهران: سمت؛ چاپ دهم.

بارانی، شهرزاد؛ اطهری، زهرا؛ و زرافشانی، کیومرث. (۱۳۸۸). بررسی دلایل گرایش به کارآفرینی دانشجویان علمی - کاربردی کشاورزی (مطالعه موردی: استان کرمانشاه)، توسعه کارآفرینی، سال دوم، شماره ۶، ۷۳-۹۵.

توکلیان، علیرضا. (۱۳۹۶). ارائه مدلی جهت شناسایی و سنجش مولفه‌های موثر بر استارت‌آپ‌ها با رویکرد تلفیقی ISM و MADM. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه دولتی.

حافظنیا، محمدرضا. (۱۳۸۹). مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، تهران: سمت.

جعفرنژاد، احمد؛ احمدی، احمد و ملکی، محمد حسن. (۱۳۹۰). ارزیابی تولید ناب با استفاده از رویکرد ترکیبی از تکنیک‌های ANP و DEMATEL در شرایط فازی، مطالعات مدیریت صنعتی، ۸ (۲۰)، ۱-۲۵.

حبیبی، آرش؛ ایزدیار، صدیقه و سرافرازی، اعظم. (۱۳۹۳). تصمیم‌گیری چندمعیاره فازی، تهران: آذر، سیمای دانش.

حیدری، حسین، پایزن، عبدالحمید و کرمی دارابخانی، رویا. (۱۳۹۰). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های کارآفرینی سازمانی (مطالعه موردی: سازمان جهاد کشاورزی شهرستان کرمانشاه)، فصلنامه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۳۱ (۳)، ۱۴۵-۱۶۶.

خاکی، غلامرضا. (۱۳۸۷). روش تحقیق با رویکرد پایان‌نامه‌نویسی، تهران: بازتاب، چاپ چهارم.

دهقانپور فراشاه، علی. (۱۳۸۱). کارآفرینی و کارآفرینان، تعاریف و ویژگیها، فصلنامه صنایع، ۳۳ (۳)، ۱۲-۲۴.

رحمان نیا، مریم و فکور ثقیه، امیر محمد. (۱۳۹۴). دلایل شکست کسب‌وکارهای کارآفرین و نوپا و ارائه راهکارها برای توسعه کارآفرینی، نخستین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و کارآفرینی.

زارع چاهوکی، محمدعلی. (۱۳۸۹). "تجزیه و تحلیل داده‌ها در پژوهش‌های منابع طبیعی با نرم افزار SPSS"، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.

زیودار، مهدی. (۱۳۹۰). تحلیل و اولویت‌بندی عوامل موثر در شکست فعالیت های نوآوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط شهر تهران، اولین کنفرانس دانشجویی کارآفرینی کشور، تهران، دانشگاه تهران.

سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه. (۱۳۸۴). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. چاپ دوازدهم، تهران: آگه.

شاه حسینی، ع. (۱۳۸۸). کارآفرینی در عمل. تهران: آییژ: ۶۳.

صالحی، سعید و برادران، مسعود. (۱۳۸۵). راهکارهای بکارگیری کارآفرینی در آموزش کشاورزی. مجله جهاد، ۲۷۴، ۱۸۴-۲۱۱.

قاسمی جواد و اسدی، علی. (۱۳۸۹). تحلیل عاملی عوامل موثر در ایجاد روحیه کارآفرینی دانشجویان تحصیلات تکمیلی (مطالعه موردی: پردیس کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه تهران)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه دولتی، ۱۳-۲۲.

کردنائیچ، اسدالله. (۱۳۸۴). طراحی ساختار سازمانی مراکز و آموزشگاههای کارآفرینی در کشور، تهران: تربیت مدرس، ۹ (۲)، ۱۱۹-۱۵۶.

کمالیان، امین‌رضا و بیغرض، بشیر. (۱۳۸۸). عوامل موثر بر بهسازی جو خلاقیت و نوآوری در سازمان‌های کارآفرین؛ مطالعه موردی: کارخانجات صنایع مواد غذایی زاهدان، پایان‌نامه. دولتی - وزارت علوم، تحقیقات و فناوری - دانشگاه سیستان و بلوچستان - دانشکده علوم اقتصادی، کارشناسی ارشد.

کنعانی، معصومه. (۱۳۹۷). تاثیر آمادگی کارآفرینی بر موفقیت استارت‌آپ‌ها با نقش تعدیل‌کننده آموزش کارآفرینی. پایان‌نامه. دولتی - وزارت علوم، تحقیقات و فناوری - دانشگاه اصفهان، کارشناسی ارشد.

مقیم، سید محمد و احمدپور. (۱۳۸۷). آموزش کارآفرینی در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ایران: نیازها و راهکارها. توسعه کارآفرینی، ۱ (۱)، ۲۰۵-۲۴۷.

موسوی، محمد (۱۳۸۲) کارآفرینی، تهران: دانشگاه تهران، ۲۴۵، ۲۵۳.

نگهبان، علیرضا و مستجابی، فریدا (۱۳۸۴). راهنمای روش تحقیق به کمک پرسشنامه، تهران: جهاد دانشگاهی.

نوروزی، آرش، مظلومی، معصومه. (۱۳۹۵)، استارت‌آپ‌ها و تاثیر آن بر اقتصاد کشور، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مهندسی برق و کامپیوتر.

منابع لاتین

- Afful-Dadzie, E., Oplatková, Z.K., & Nabareseh, S. (2015). Selecting start-up businesses in a public venture capital financing using fuzzy PROMETHEE, *Procedia Computer Science*, 60 (2), 63-72.
- Aguin, M., Shinya, S., & Hiroyuki, Okamuro. (2012). Determinants of Academic Startups' Orientation toward International Business Expansion, *Administrative Sciences*, MDPI, Open Access Journal, 7(1), 1-20
- Almirall, E., Lee, M., & Majchrzak, A. (2014). Open innovation requires integrated competitio community ecosystems: lessons learned from civic open innovation, *Business Horizons*, 57 (3), 391-400.
- Alvarez, S.A., & Barney, J. (2010). Entrepreneurship and epistemology: The Philosophical Underpinnings of the Study of Entrepreneurial Opportunities, *Annals*, 4(1), 557-583.
- Anna Serwatk. (2018). Accelerators For Startups In Europe, *Copernican Journal of Finance & Accounting*, Uniwersytet Mikolaja Kopernika, 7(1), 67-81.
- Alvarez, SA., & Busenitz, L.W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Managemen.t*, 27(6), 755-775.
- Archer, J. (1999). *The Nature of Grief the Evolution and Psychology of Reactions to Loss*. New York: Routledge.
- Aygören, H., & Nordqvist, M. (2015). Gender, ethnicity and identity work in the family business. *European Journal of International Management*, 9(2), 160-178.
- Babbie, E. (2002). *The basics of social research*. 2nd ed. ed. Belmont, Calif.; London: Wadsworth/Thomson Learning.

- Battistella, C., De Toni, A. F., & Pessot, E. (2017). Open accelerators for start-ups success: a case study. *European Journal of Innovation Management*, 20(1), 80-111.
- Boyoung, Kim., & Hyojin, Kim., & Youngok, Jeon. (2018). Critical Success Factors of a Design Startup Business, Sustainability, MDPI, Open Access Journal, 10(9), 1-15.
- Baptista, R., Lima, F., & Preto, MT. (2012). How former business owners fare in the labor market? Job assignment and earnings. *European Economic Review* 56(2), 263–276.
- Bates, T. (2005). Analysis of young, small firms that have closed: Delineating successful from unsuccessful closures. *Journal of Business Venturing*, 20(3), 343–358.
- Betker, BL. (1995). An empirical examination of prepackaged bankruptcy. *Financial Management* 24(1), 3–18. Downloaded from isb.sagepub.com at University of New England.
- Boud, D., Keogh, R., & Walker, D. (1985). What is reflection in learning? In: Boud D, Keogh R and Walker D (eds) *Reflection: Turning Experience into Learning*. New York: Nicholas Publishing Company, 7–17.
- Byrne, O., & Shepherd, DA. (2013). Different strokes for different folks: Entrepreneurial narratives of emotion, cognition, and making sense of business failure. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Epub ahead of print 28 June. DOI: 10.1111/etap.12046.
- Cardon, MS., & McGrath, R.G. (1999). When the going gets tough... Toward a psychology of entrepreneurial failure and re-motivation. In: *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson College. Available at: http://fusionmx.babson.edu/entrep/fer/papers99/I/I_B/I_B.html
- Cardon, M.S., Stevens, C.E. & Potter, D.R. (2011). Misfortunes or mistakes? Cultural sensemaking of entrepreneurial failure. *Journal of Business Venturing*, 26(4), 79–92.
- Coad, A. (2013). Death is not a success: Reflections on business exit. *International Small Business Journal*. Epub ahead of print 25 February. DOI: 10.1177/0266242612475104.
- Cope, J. (2003). Entrepreneurial learning and critical reflection: Discontinuous events as triggers for 'higherlevel' learning. *Management Learning*, 34(4), 429–450.
- Cope, J. (2011). Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. *Journal of Business Venturing*, 26(6), 604–623.
- Corbett, A., Neck, H. & DeTienne, D. (2007). How corporate entrepreneurs learn from fledgling innovation initiatives: Cognition and the development of a termination script. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(6), 829–852.
- Donald, F., & Kuratko, R. M. (2001). *Entrepreneurship: A Contemporary Approach*. Harcourt College Publishers, 2-720.
- DeTienne, D.R. (2010). Entrepreneurial exit as a critical component of the entrepreneurial process: Theoretical development. *Journal of Business Venturing*, 25(2), 203–215.
- DeTienne, DR., McKelvie, A., & Chandler, GN. (2014). Making sense of entrepreneurial exit strategies: A typology and test. *Journal of Business Venturing*, 30(2), 255–272.
- Dweck, CS., & Leggett, EL. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*, 95(2), 256–273.

- Hong, S., & Serfes, K. & Thiele, V. (2018). Competition in the Venture Capital Market and the Success of Startup Companies: Theory and Evidence, School of Economics Working Paper Series 2018-2, LeBow College of Business, Drexel University.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (2002). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78 (3), 891–902.
- Hayward, M.L.A., Forster, W.R., & Sarasvathy, S.D. (2010). Beyond hubris: How highly confident entrepreneurs rebound to venture again. *Journal of Business Venturing*, 25(6), 569–578.
- Headd, B. (2003). Redefining business success: Distinguishing between closure and failure. *Small Business Economics*, 21(2), 51–61.
- Hobfoll, S.E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307–324.
- Hoetker, G., & Agarwal, R. (2007). Death hurts, but it isn't fatal: The postexit diffusion of knowledge created by innovative companies. *Academy of Management Journal*, 50(2), 446–467.
- Hotchkiss, E.S. (1995). Postbankruptcy performance and management turnover. *Journal of Finance*, 50(1), 3–21.
- Hotchkiss, E.S., Kose, J., & Mooradian, R.M. (2008). Bankruptcy and the resolution of financial distress. In: Eckbo B.E. (ed.) *Handbook of Corporate Finance: Empirical Corporate Finance*, 2(1), 235–290.
- John, H., & Aldrich, M. (1999). Political Parties in a Critical Era. First Published January 1, 1999 Research Article. <https://doi.org/10.1177/1532673X99027001003>.
- Jenkins, A., & Alexander, M. (2016). What is entrepreneurial failure? Implications for future research. *International Small Business Journal*, 34(2), 176–188.
- Liang, Z. (2006). Comparison of protein interaction networks reveals species conservation and divergence. *BMC Bioinformatics*, 7–457.
- Macnee, C.L., & McCabe, S.R.N. (2008). *Understanding nursing research: using research in evidence-based practice*. 2nd ed. ed. Philadelphia, PA: Wolters Kluwer Health/Lippincott Williams & Wilkins.
- Marco, C., & Valentina, G., Guido, P., & Mariangela, R. (2018). Startups' Roads to Failure, Sustainability, MDPI, Open Access Journal, 10(7), 1–19.
- McGrath, R.G. (1999). Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure. *Academy of Management Review*, 24(1), 13–30.
- Mantere, S., Aula, P., & Schildt, H. (2013). Narrative attributions of entrepreneurial failure. *Journal of Business Venturing*, 28(4), 459–473.
- Minniti, M., & Bygrave, W. (2001). A dynamic model of entrepreneurial learning. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 5–16.
- Raphael, A. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal* 14(1) · January 1993 with 2,810 Reads.
- Rerup, C. (2006). Success, failure and the gray zone: How organizations learn or don't learn from ambiguous experience. Paper presented at the Academy of Management Best Paper Proceedings.

- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Random House LLC.
- Shan, S., Locke, E., & Collin, C. (2003) Entrepreneurial motivation. *Human resource management Review*, 13 (2), 257-279.
- Silvia, A., & Annamaria, L. (2008). Explaining International Differences in Entrepreneurship: The Role of Individual Characteristics and Regulatory Constraints. NBER Working Paper No. 14012 May 2008 JEL No. M13, M38.
- Steven, H., & Koen, H. (2017). Combining big data and lean startup methods for business model evolution, *AMS Review*, Springer; *Academy of Marketing Science*, 7(3), 154-169.
- Sarasvathy, S.D. (2004). The questions we ask and the questions we care about: Reformulating some problems in entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*, 19(5), 707-717.
- Sarasvathy, S.D., Menon, A., & Kuechle, G. (2013). Failing firms and successful entrepreneurs: Serial entrepreneurship as a temporal portfolio. *Small Business Economics*, 40(2), 417-434.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schunk, D.H. (1990). Goal setting and self-efficacy during self-regulated learning. *Educational Psychologist*, 25(1), 71-86.
- Shepherd, D.A. (2003). Learning from business failure: Propositions about the grief recovery process for the self-employed. *Academy of Management Review*, 28(2), 318-329.
- Shepherd, D.A. (2009). Grief recovery from the loss of a family business: A multi- and meso-level theory. *Journal of Business Venturing*, 24(1), 81-97.
- Shepherd, D.A., & Haynie, J.M. (2011). Venture failure, stigma, and impression management: A self-verification, self-determination view. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(2), 178-197.
- Shepherd, D.A., & Wiklund, J. (2006). Successes and failures at research on business failure and learning from it. *Foundations and Trends in Entrepreneurship* 2(5), Available at: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1629315.
- Shepherd, D.A., Douglas, E.J & Shanley, M. (2000). New venture survival: Ignorance, external shocks, and risk reduction strategies. *Journal of Business Venturing*, 15(5-6), 393-410.
- Shepherd, D.A., Wiklund, J. & Haynie, J.M. (2009). Moving forward: Balancing the financial and emotional costs of business failure. *Journal of Business Venturing*, 24(2), 134-148.
- Sieger, P., Zellweger, T., Nason, R.S. (2011). Portfolio entrepreneurship in family firms: A resource-based perspective. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(4), 327-351.
- Simmons, S., Wiklund, J. & Levie, J. (2013). Stigma and business failure: Implications for entrepreneurs' career choices. *Small Business Economics*, 42(3), 1-21.

- Singh, S., Corner, P., & Pavlovich, K. (2007). Coping with entrepreneurial failure. *Journal of Management and Organization*, 13(4), 331–344.
- Singh, S., Corner, P.D., & Pavlovich, K. (2015). Failed, not finished: A narrative approach to understanding venture failure stigmatization. *Journal of Business Venturing*, 30(1), 150–166.
- Stokes, D., & Blackburn, R. (2002). Learning the hard way. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(1), 17–27.
- Yonca, G., & Nuray, A. (2006). Entrepreneurial characteristics amongst university students, *Education Training*, 48 (1), 3 – 25.
- Jones, C., & English, J. (2004). A contemporary approach to entrepreneurship education, *Education Training*, 46 (8), 416.

The importance of identifying and prioritizing the main causes of failure of Iranian startups to achieve success

Abstract

The main purpose of this study is to identify and prioritize the main causes of failure of Iranian startups to achieve success. The present research is applied in terms of research purpose and descriptive-survey research in terms of research topic and questions. The data collection tool was a questionnaire. The statistical population for the first stage is the managers of start-up companies in metropolitan areas of Iran. The sampling method in the first phase was simple random and in the second phase snowball sampling was to identify experts. Excel and SPSS were used to analyze the data. Comparing the average rankings with Friedman test showed that having the right team and strategy is the most important in the success of Iranian startups and other factors are in the next rank. Also, the indicators of team effectiveness, compliance with government rules and regulations, and having previous entrepreneurial experience are the most important indicators of startup failure. The results of Demetel's technique also indicated that the variables of strategy, market, team and environment are the model variables. The most influential are related to team, environment, strategy and market variables, respectively. On the other hand, product / service, industry and financial variables were identified as disabled variables. Product / service had the highest impact and financial had the least impact among the variables

Keywords: Entrepreneurship, Main factors of failure, Success, Iranian startups