



BRANDAFARIN JOURNAL OF MANAGEMEMNT
Volume No.: 3, Issue No.: 25, Apr 2022
P-ISSN: 2717-0683 , E-ISSN: 2783-3801

Advantages, disadvantages of customer participation in startups to get out of the framework that should be facilitated

Mohammadreza Sadeghian

MBA graduate of Tarjoman Oloom Higher Education Institute

Abstract

Nascent entrepreneurs are frequently advised to “get out of the building” and consult with customers before any serious efforts to develop new products or services are undertaken so they can understand what their potential customers really want/need. Despite the intuitive nature of this advice, it lacks theoretical and empirical bases. As such, the worldwide popularity of the movements this approach has spawned, such as Customer Development and Lean Startup, seems to rest on the unfounded assumption that the benefits of involving customers outweighs any costs.

Thus, we theorize about the pros and cons of involving customers early on in the startup process and empirically test our model using data from the PSED II. Our findings suggest that while involving customers early will help entrepreneurs create offerings customers are willing to pay for, it also results in potentially costly delays in the launch of those offerings. We also find that these benefits and costs are magnified when innovativeness is high.

Keywords: Customer development, customer participation, lean startup

مزایا، معایب مشارکت مشتری در استارت‌آپ‌ها برای خروج از چارچوبی

که باید تسهیل شود

محمدرضا صادقیان

دانش‌آموخته MBA موسسه آموزش عالی ترجمان علوم

چکیده

قبل از هرگونه تلاش جدی برای تولید محصولات یا خدمات جدید، به کارآفرینان نوپا بارها توصیه می‌شود که "از خانه (محل کار) خارج شوند" و با مشتریان مشورت کنند تا نیازها و خواسته‌های مشتریان بالقوه‌ی خود را شناسایی کنند. علیرغم ماهیت شهودی، این توصیه‌ها فاقد مبانی نظری و تجربی است. به همین دلیل، به نظر می‌رسد محبوبیت جهانی جنبش‌هایی که این روش ایجاد کرده، مانند توسعه مشتری و استارت‌آپ ناب، بر این فرض بی‌اساس که بیان می‌کند مزایای مشارکت مشتری با توجه به هزینه‌های آن ارزشمند است، استوار است. بنابراین، ما در مورد جنبه‌های مثبت و منفی مشارکت مشتری در مراحل اولیه استارت‌آپ‌ها نظریه‌پردازی می‌کنیم و با استفاده از داده‌های PSED II مدل خود را به صورت تجربی آزمایش می‌کنیم. یافته‌های ما نشان می‌دهد اگرچه مشارکت اولیه مشتریان، به کارآفرینان کمک می‌کند تا پیشنهادهایی را ارائه دهند که مشتری‌ها مایل به پرداخت هزینه برای آن هستند، با این حال این امر منجر به ایجاد تاخیرهای بالقوه و پرهزینه در پیاده‌سازی آن پیشنهادات می‌شود. ما همچنین دریافتیم که وقتی نوآوری زیاد باشد، مزایا و هزینه‌ها نیز بیشتر می‌شود.

واژه‌های کلیدی: توسعه مشتری، مشارکت مشتری، استارت‌آپ ناب

1. مقدمه

با توجه به اینکه بقا و رشد سرمایه‌گذاری‌های جدید با میزان کسب دانش کارآفرینان در طول فرآیند استارت‌آپ ارتباط دارد (برد، 1988؛ گارتنر و همکاران، 1999؛ هونینگ، 2001؛ مک مولان و لانگ، 1990)، تعجب آور نیست که کارآفرینان موفق در ادبیات دانشگاهی به عنوان "یادگیرندگان استثنایی" شناخته می‌شود (اسمیلور، 1997). مطابق با این دیدگاه، استیو بلانک (2006) اظهار می‌کند که کارآفرینان با جمع‌آوری بی‌واسطه اطلاعات از مشتریان در مورد خواسته‌های آنها، (یک ساختار تقاضا محور با اشاره به مشکلاتی که مشتری درخواست برطرف کردن آنها را دارد (دیموو، 2007)) و نیازهای آنها (یک ساختار عرضه محور با اشاره به مشکلاتی که مشتری از آنها آگاه نیست) (دیموو، 2007) بهترین خدمات را ارائه می‌دهند، با توجه به اظهارات وی تنها با کسب این دانش، کارآفرینان می‌توانند به طور موثر کالا یا خدماتی که مشکل اصلی مشتری را برطرف می‌کند، ارائه دهند. برای این منظور، بلانک (2013)، و دیگران که از آن زمان این منطق را پذیرفته و از آن حمایت کرده‌اند (به عنوان مثال، ریس، 2011)، ادعا می‌کنند که همه کارآفرینان نوپا - نه فقط کسانی که سرمایه

گذاری زیادی برای رشد تکنولوژی انجام داده اند بلکه همچنین مشاغل کوچک "خیابان اصلی" - باید "از ساختمان خارج شوند" و قبل از هرگونه تلاش جدی برای تولید محصول یا خدمات جدید با مشتریان مشورت کنند.

علیرغم ماهیت ظاهری این توصیه، اکثر تحقیقات پیرامون مشارکت مشتری بر روی شرکت های تأسیس شده متمرکز شده اند (به عنوان مثال، کوی و وو، 2016؛ فنگ و همکاران، 2016؛ لائو، 2011؛ لین و همکاران، 2010؛ سان و همکاران، 2010)، و نقش خود را در سرمایه گذاری در مراحل اولیه کارآفرینی عمدتاً به طور نامشخصی ترک می کنند. این فقدان از یک بنیان نظری و شواهد تجربی از تأثیر مشارکت مشتری در طول مرحله استارت آپ نگران کننده است زیرا نشان می دهد که توصیه رایج به کارآفرینان نوپا برای خروج از ساختار و گفتگو با مشتریان، به عنوان حامی پیشرفت مشتری (بلانک، 2006) و رویکردهای استارت آپ ناب (ریس، 2011) توسط مدارس کسب و کار، دستگاه های جوجه کشی، و شتاب دهنده های دور دنیا (منصوری و همکاران، 2019؛ یورک و دانس، 2014) به تصویب رسیده است، و بر این فرض دقیق استوار است که انجام این کار نه تنها مزایای ملموسی را نتیجه می دهد، بلکه از هر هزینه ای نیز سنگین تر است. صراحتاً، اظهار نمی کنیم که شرکت دادن مشتریان بی تردید یک استراتژی غیرعقلانه است. با این حال، استدلال می کنیم که این رویکرد باید در زمینه های نظری و تجربی پیش از آنکه ما آن را معتبر بپذیریم، توجیه شود (فردریکسن و برم، 2017؛ شپارد و گروبر، 2020). در طرح این استدلال، به یک جریان نوپا از تحقیقات اشاره می کنیم که شروع به بررسی تجربی، در درجه اول با روش های کیفی و تجربی، کاربرد رویکرد استارت آپ ناب توسط سرمایه گذاری کارآفرینی نموده است. در حالیکه این تحقیق دیدگاهی درمورد نحوه یادگیری و پیاده سازی استارت آپ (منصوری، 2017) و سود حاصل از (قززی، 2018) رویکرد استارت آپ ناب به طوری کلی ارائه نموده است، هنوز در مورد نقش خاص مشارکت مشتری (مؤلفه اصلی این رویکرد) در کمک به استارت آپ ها برای توسعه محصولات و خدماتی که مشتریان حقیقی در نهایت خریداری می کنند، سکوت می شود. با توجه به نقش مهمی که درآمدها در تولید جریان های نقدی لازم برای پیدایش، رشد، و بقای سرمایه گذاری های نوپا بازی می کنند (لیختن اشتاین و همکاران، 2006)، در این مقاله از لحاظ کمی نقش مشارکت مشتری در ایجاد سرمایه گذاری های جدید را مورد بررسی قرار می دهیم.

در اجرای این دستور کار، از متون دانشگاهی در زمینه یادگیری کارآفرینی بهره می گیریم تا فرض کنیم که آیا و تحت چه شرایطی کارآفرینان نوپا باید مشتریان را مشارکت دهند. سپس فرضیه های خود را به وسیله تجزیه و تحلیل داده های PSED II می آزمایشیم. یافته های ما نشان می دهد که مشارکت مشتریان احتمال انجام فروش را افزایش داده و سرعت انجام آن فروش را کاهش می دهد، و هردو رابطه پیشنهاد نوآوری بیشتر را پررنگ تر می کنند. براساس این نتایج، نتیجه می گیریم که مشارکت اولیه مشتریان در فرایند استارت آپ به عنوان یک استراتژی خاص متن و نه یک رویکرد مناسب برای همه بهتر مشاهده گردد.

2. یادگیری کارآفرینانه

در حالی که گرانت (1997) استدلال کرد که همه شرکت ها باید در کسب دانش تخصص داشته باشند و انجام این کار به ویژه برای شرکت های نوپا با توجه به کمبود منابع امری ضروری است (آلدریچ، 2000) و اهمیت کسب دانش در شناسایی و بهره برداری از فرصت های مناسب نیز از اهمیت بالایی برخوردار است (ازجان و بارون، 2007؛ پولیتیس، 2005). به همین دلیل، آلوارز و بوسنیتز (2001) عنوان کردند که دانش شرکت ها به عنوان منبع ناملموس حیاتی آن ها در نظر گرفته می شود. با این حال، به دلیل این که اطلاعاتی که بر اساس دانش ایجاد می شود، به صورت نابرابر توزیع می گردد (هایاک، 1945)، اکثر شرکت ها وارد فرایند استارت آپ در یک موقعیت یادگیری پایدار می شوند (جیبز و ریتچی، 1982). بر اساس

مطالعات پولیتیس (2005)، یادگیری شرکت ها یک فرایند مداوم بوده که توسعه دانش ضروری برای شروع موثر کار و مدیریت سرمایه های جدید را تسهیل می بخشد. از آنجا که با انواعی از مسیرها وارد کارآفرینی می شوند، یادگیری هر کارآفرین را قادر به روز رسانی مبنای دانش قبلی با اطلاعات و تجارب جدید می سازد (ماینتی و براگرا، 2001). در حمایت از اهمیت یادگیری، تحقیقات پیشنهاد داد که عملکرد سرمایه گذاری جدید نه تنها مرتبط با دانش کارآفرین در شروع تلاش های خلق سرمایه گذاری است، بلکه مرتبط با دانش اضافی / دستاوردهای وی در سراسر فرایند استارت آپ نیز می باشد (بیرد، 1988، گرانتر و همکاران، 1999، هونینگ، 2001، مک مولان و لونگ، 1990). با توجه به مزایای مربوط به کسب دانش جدید، موفقیت کارآفرین به یادگیری توسط منابع دانشگاهی - "کارآفرینان موثر یادگیرندگان استثنائی هستند" (اسمیلور، 1997) و مطبوعات محبوب "برندگان با فرایند یادگیری و کشف مشتری زنده هستند" (بلانگ، 2006) به دست آید.

2.1: مزایای یادگیری از دیدگاه مشتریان

در حالی که کارآفرینان می توانند از انواعی افراد مانند مربیان (اوزگن و بارون، 2007)، مدل های نقشی (وان آکون، فرای و استونس، 2006)، متخصصان (منصوری، 2017) و سرمایه گذاران ریسک پذیر (بائوم و سیلورمان، 2004) باشند، تمرکز ما بر روی مشتریان با توجه به مطالعات استیو بلانک است که ادعا کرد به دلیل این که مشتریان نیازمند اطلاعاتی (آگاهانه) درباره آنچه واقعا می خواهند و نیاز دارند، هستند، تنها روش یادگیری و فروش به آن ها صحبت کردن با آن هاست. بر اساس مطالعات بلانک (2013)، مشکل اصلی با مدل های سنتی توسعه محصول این است که آن ها به ندرت دنبال جذب مشتری هستند، بنابراین، بعد از ماه ها یا حتی سال ها توسعه، کارآفرینان با راه سختی یاد می گیرند که مشتریان نیازمند و یا خواهان ویژگی های محصولات آن ها نیستند. به این ترتیب، طرفداری از رویکرد توسعه مشتری باعث شده که کارآفرینان در رابطه با نیازها و خواسته های مشتریان خود اطلاعات بهتری کسب کنند و بتوانند راه حلی را برای حل مشکل جذب مشتری بیابند.

اریک رایس یکی از دانشجویان دانشگاه برکلی است که تا حد زیادی تحت تاثیر چارچوب توسعه مشتری قرار گرفت. با ترکیب این چارچوب با بینش هایی از تولید ناب، تفکر طراحی، توسعه چابک و تجارب کارآفرینی خود، رایس (2011) یک رویکرد استارت آپ ناب را توسعه داد که بر این مفهوم متمرکز بود که کارآفرینان باید آنچه مشتری واقعا می خواهد را یاد بگیرند، نه آنچه می گویند و یا آنچه که شما فکر می کنید، آن ها می خواهند (رایس، 2011). به عبارت دیگر، با توجه به این که مشتریان دارای دانش درباره چیزهایی که کارآفرینان تنها می توانند حدس بزنند، هستند، یعنی این که درجه توسعه / خدمات درواقع می تواند مشکل مشتری را حل کند یا خیر، مشتریان در طول توسعه محصول باید به احتمال زیاد پیشنهادهایی را ارائه دهند که مایل به کسب آن هستند (ساواری و همکاران، 2003). در این حوزه، بازخورد مشتری منبعی بوده که کارآفرینان می توانند از آن به منظور یادگیری نحوه هماهنگی و درک بهتر پیشنهادات مشتریان و آنچه در واقع خواسته و نیاز اصلی آن هاست، استفاده کنند (گرانر و هومبرگ، 2000، یلی - رنکو و همکاران، 2001).

H1 مشارکت اولیه مشتری با انجام اولین فروش رابطه مثبت دارد

مطابق با مطالعات جف ایملت رئیس و مدیرعامل شرکت جنرال الکترونیک، نوآوران به شیوه های متفاوت عمل می کنند، اما آن ها دارای ویژگی های خاصی نیز هستند و سریع عمل می کنند. تفکر جدیدی دارند. برای ایجاد اختلال و نوآوری از طریق عدم قطعیت آماده هستند (رایس، 2011). با این حال، با وجود این ویژگی ها، همه کارآفرینان به دنبال توسعه محصولات / خدمات نوآورانه نیستند. در واقع، اکثر کسب و کارها دارای سطح پایینی از نوآوری در بازارها می باشند (کایرچوف، 1994).

شانی (2000) در چنین مواردی، تجارب کاری گذشته و تحصیلات کارآفرینان همراه با اطلاعات قابل دسترس عموم به طور گسترده منتشر شده و می تواند دانش ضروری برای درک کافی مشکلات مشتری و خدمت در بازارها را فراهم آورد، نکته ای که بلانک اذعان کرد این بود که درک بازار موجود بسیار آسان است، کاربران و بازار شناخته شده اند. با این حال، این کارآفرینانی که تصمیم به معرفی محصولات یا خدمات نوآورانه برخلاف آنچه در حال حاضر در بازار موجود است، می گیرند، احتمالاً با عدم قطعیت قابل توجهی درباره ارزش درک شده کالاهای خود روبرو هستند (کینگ، 1921) با توجه به این مساله مشتریان ممکن است واقعیت مساله را درک نکنند و یا قصد حل آن را نداشته باشند (شفر و همکاران، 2000). در مجموع، باید از مشتریان اطلاعات مهم تری درباره ارائه کالاهای نوآورانه یاد بگیریم.

H2 رابطه مثبت بین مشارکت اولیه مشتری و انجام اولین فروش با افزایش نوآوری تقویت می شود

2.2: هزینه یادگیری از دیدگاه مشتریان

در حالی که یادگیری آنچه مشتریان می خواهند و به آن نیاز دارند، در فرایند کارآفرینی مهم است، سرعت کسب این دانش حداقل به دو دلیل مهم است. اول این که، به دلیل این که فرصت های کارآفرینانه زودگذر (بوستین و بارنی، 1997، لوسکو و همکاران، 2009) و در طول زمان به شیوه های قابل توجه در حال تغییر است (دیمو، 2007، مک مولن و دیمو، 2013، شفر، 2015)، هرگاه شرکت عقب باشد، جبران آن دشوار است (ایسهارد، 1989). دوم، به دلیل این که اکثر کارآفرینان در شرایط با کمبود منابع وارد فرایند استارت آپ می شوند (آلدريج، 2000)، بدون داشتن درآمد و سرمایه به احتمال کمتری بقاء خواهند یافت (لیپستین و همکاران، 2009). در حمایت از این مساله، رایس (2011) اشاره کرد که هدف استارت آپ تشخیص درست مساله برای ایجاد کار صحیح است، دقیقاً همان چیزی که مشتریان برای آن هزینه می کنند. متأسفانه، تلاش برای تولید یک محصول یک فرایند زمانبر است. با توجه به این که استارت آپ ها تمایل به داشتن تیم های کوچک و اندک دارند، در صورت وجود تعداد کم کارمندان (جاین و همکاران، 2017)، زمان صرف شده برای مشارکت مشتری معمولاً باید توسط بنیانگذاران شرکت مشخص شود که اختصاص دادن زمان تمام وقت به این کار با توجه به نقش های دیگری که باید به منظور حفظ سرمایه آن ها صورت گیرد، کاری دشوار خواند بود (وانگر، 2009). علاوه بر این، حتی هنگامی که دانش جدید کسب شد، راه اندازی سریع کسب و کار مفید نیست. در عوض، باید با دانش موجود قبل از کاربرد محصولات و خدمات به شیوه ای تولیدی با هم ادغام و پردازش شود (آلورز و بوستینز، 2001، هابر، 1991).

H3 مشارکت اولیه مشتری با سرعت اولین فروش رابطه منفی دارد.

با وجود حمایت جهانی بلانک از نقش مشتریان در فرایند استارت آپ، وی اذعان کرد که نوآوری در ارائه یک استارت آپ زمان برای یادگیری آنچه مشتریان باید بدانند را تحت تاثیر قرار می دهد. همانطور که بلانک (2006) توضیح داد، برای استارت آپ ها در بازارهای تولید کننده محصولات نوآورانه، این فرایند باید سریع و در عرض چند هفته تا چند ماه انجام شود. با این حال، برای استارت آپ ها در بازارهای جدید تولید کننده محصولات نوآورانه، فرایندهای توسعه مشتری ممکن است دو سال یا بیشتر نیز طول بکشد. دلیل اصلی این مساله این است که مشتریان اغلب در مورد پیشنهادات نوآورانه دشوارتر عمل می کنند و خواسته ها و نیازهای آن ها در این شرایط به خوبی تحقق نمی یابد (شان، 2000). در حمایت از این مساله، تحقیقات پیشنهاد داد که زمان ورود به بازار با تازگی محصول افزایش می یابد (تاتیكوندا و مونتویا - وایس، 2001).

H4 رابطه منفی بین مشارکت اولیه مشتری و سرعت اولین فروش با افزایش نوآوری تقویت می شود.

3. روش

3.1 نمونه

ما فرضیه های خود را با مطالعه ی پانلی از پویایی کارآفرینانه II (PSED II)، یک مجموعه داده طولی تصادفی از افرادی از ایالات متحده که درگیر فرایند راه اندازی کسب و کارهای انتفاعی (سودآور) هستند، آزمایش می کنیم. این افراد به واسطه ی یک نظرسنجی تلفنی با شماره گیری تصادفی به تعداد 31845 بزرگسال که بین سپتامبر 2005 و فوریه 2006 به عمل آمد، شناسایی شدند. از این تعداد جمعیت هدف، کارآفرینان نوپا، یا افرادی که فعالیت هایی را آغاز نموده اند و قصد دارند برای کسب و کارهای سودآور مناسب به اوج برسند (آلدریچ، 2000، ص 77)، به عنوان پاسخ دهندگانی شناسایی شدند که [1] در تلاش بودند کسب و کار خود را آغاز کنند (برای خود یا برای کارفرمایان)، [2] و انتظار می رود مالکان یا صاحبان بخشی از شرکت جدید باشند، که اکثراً متعلق به تجارت دیگری نخواهند بود، [3] و در تلاش برای راه اندازی شرکت جدید در دوازده ماه گذشته فعال بودند، و [4] هنوز در مرحله راه اندازی قرار داشتند (رینولدز و کورتین، 2007). طبق این نمونه غربالگری اولیه، 1214 کارآفرین نوپا شناسایی شدند. سپس شش مصاحبه تلفنی با این افراد در بازه های زمانی تقریباً سالیانه به عمل آمد، که در آوریل 2011 به اتمام رسید، تا اطلاعات پیوسته ای درباره شرایط پیرامون شرکت های نوپایشان به دست آورند. جهت تجزیه و تحلیل خود، تنها 591 کارآفرین نوپایی را انتخاب کردیم که پاسخ دادند تا زمان مصاحبه نهایی محصول/خدمات را کامل کرده اند و آماده ی فروش هستند تا از سانسور درست اجتناب کنند (یانگ و آلدریچ، 2012).

3.2 مدل اندازه گیری

به پیروی از گارتنر، کارتر و رینولدز (2004)، جهت اندازه گیری دو متغیر وابسته مربوط به- فروش به مطلب زیر استناد می کنیم: "آیا این کسب و کار جدید پیش از این از فروش کالا یا خدمات پول، درآمد یا هزینه ای دریافت کرده است؟" ما اولین فروش را به عنوان یک متغیر ساختگی به کار می گیریم، اگر در هر مرحله از فرایند جمع آوری داده ها، آنها به این مطلب پاسخ "بله" دهند مقدار آن برابر یک است و در غیر این صورت برابر صفر می باشد. ما سرعت را برای اولین فروش به عنوان تعداد ماه ها از زمانی که ابتدا کارآفرین ایده اش را جهت کسب و کار تا زمان انجام اولین فروش در ذهن می پروراند، عملیاتی می کنیم. به علت ماهیت اریب بودن این متغیر، به منظور نرمال سازی توزیع آن را به لگاریتم (\log) تبدیل می کنیم. درنهایت، به پیروی از کاپلراس و همکاران (2010)، این متغیر را در -1 ضرب می کنیم تا اندازه مستقیم سرعت را ارائه دهیم، که در آن مقادیر بالاتر سرعت های بیشتر و مقادیر پایین تر سرعت های کندتر را نشان می دهند. برای اندازه گیری مشارکت مشتری، به دیموف (2010) مراجعه می کنیم، که وی پاسخ دهندگان فرایند PSED II را که مشتریان شرکت کننده در جریان استارت آپ هستند با استفاده از مطلب زیر شناسایی می کند: "آیا تلاشی صورت گرفته است تا با مشتریان بالقوه پیرامون محصول یا خدمات این کسب و کار جدید صحبت شود؟" با راهنمایی دیموف (2010)، به عنوان یک اصل به این مطلب استناد می کنیم؛ با این حال، از آنجایی که ما به این مسئله علاقه مند نیستیم که آیا کارآفرینان فقط مشتریان را درگیر می کنند، بلکه هنگامی که چنین کاری انجام دادند، ما با مقایسه ی مدت زمانی که کارآفرین گفتگو با مشتریان را نمایان سازد، و مدت زمانی که کارآفرین اولین فروش انجام شده را نشان دهد، مشارکت اولیه ی مشتری را عملیاتی می کنیم (گارتنر و همکاران، 2004). ما به پاسخ دهندگانی که قبل از تکمیل محصول/خدمات با مشتریان صحبت کرده اند و آماده فروش هستند (یعنی، آنهایی که مشتریان را در طول فرایند توسعه محصول شرکت داده اند) مقدار یک و در غیر این صورت

مقدار صفر اختصاص می دهیم. طبق مطالعات قبلی با استفاده از PSED II (هپ و استفان، 2012؛ تورنیکوسکی و رنکو، 2014) و خویشاوند نزدیک آن، پایش جهانی کارآفرینی (رینولدز و همکاران، 2005)، نوآوری را با استفاده از مطلب زیر اندازه گیری می کنیم: " آیا همه، برخی، یا هیچ یک از مشتریان بالقوه شما این محصول یا خدمات را جدید و ناشناخته در نظر نمی گیرند؟" پاسخ ها را به صورت زیر کدگذاری می کنیم: 1- هیچ، 2- برخی، 3- همه. با فرض اینکه متغیرهای مستقل و تعدیل کننده خود را می افزایشیم تا عبارت تقابل خود را بسازیم، هر دو را با توجه به اهدافشان متمرکز می کنیم. سرانجام، دسته ای از عوامل را کنترل می کنیم که ممکن است بر احتمال و/ یا سرعت انجام فروش نیز تأثیر بگذارند (جدول 1 را مشاهده کنید).

4. تجزیه و تحلیل و نتایج

ما با استفاده از رگرسیون لاجیت با فرض ماهیت دوتایی اولین متغیر وابسته (اولین فروش) H1 و H2 را آزمایش می کنیم. با این حال، از آنجاییکه همه کارآفرینان اقدام به فروش نکرده اند، برای آزمایش H3 و H4 (پیش بنی سرعت اولین فروش) از مدل انتخاب نمونه هکمن به منظور کنترل جهت انتخاب با تخمین همزمان [1] احتمال اینکه کارآفرین فروش را ایجاد کرده (مدل انتخاب) و، برای کسانی که سرعت انجام چنین کاری [2] را دارند (مدل اثرات)، استفاده می کنیم. شرط مهم روش هکمن این است که بردار متغیرهای توصیفی در مدل انتخاب متمایز از مدل اثرات است (وین شیپ و میر، 1992). بنابراین در مدل انتخاب تنها درآمد خانوار را به عنوان متغیر کنترل به حساب می آوریم، با این فرض که منابع شخصی مورد نیاز برای کمک به تأمین سرمایه ی توسعه ی محصول قابل فروش و تجربه صنعت را تنها در مدل اثرات برای کارآفرینان فراهم می آورد، و برای کارآفرینان درک عمیق تری از زمینه فروش محصولات خود را میسر می سازد، در نتیجه آنها را قادر می سازد تا سریع تر به آن مرحله مهم زندگی برسند. به عنوان آخرین نکته، در انجام تجزیه و تحلیل رگرسیون، داده ها را با استفاده از وزن های ایجاد شده توسط موسسه ی تحقیقات اجتماعی دانشگاه میشیگان وزن می کنیم. بر اساس نظرسنجی جمعیت فعلی در مارس 2005 که توسط اداره سرشماری ایالات متحده انجام شد، این وزن ها تفاوت در احتمالات انتخابی و نرخ های عدم پاسخ دیفرانسیل را اصلاح می کنند به طوریکه نتایج تخمین قابل نمایش و، بنابراین، قابل تعمیم به جمعیت ایالات متحده هستند (رینولدز و کورتین، 2007).

5. نتایج

در جدول 2 آمار توصیفی و هم بستگی متغیرهای مدل را گزارش می دهیم. این آمارها، همراه با بازرسی ظاهری از داده ها، نشان می دهد که همه متغیرها به طور نرمال توزیع می شوند. علاوه براین، تمام ضرایب هم بستگی به اندازه کافی اندک هستند تا هرگونه نگرانی ناشی از همبستگی متغیرهای مستقل که ممکن است نتایج آزمایشات آماری بعدی ما را نابود کند، کاهش دهد.

جدول 1: متغیرهای کنترل

| متغیر | تعریف عملیاتی |
|------------------------------------|--|
| جنسیت Gender | زن (1) ، مرد (0) |
| تحصیلات Education | حداقل مدرک لیسانس (1) ، کمتر از مدرک لیسانس (0) |
| نژاد Race | متغیرهای ساختگی: سفید ، اسپانیایی ، سیاه (گروه مرجع) ، دیگر |
| سن Age | سال (ثبت شده) |
| تجربه استارت‌آپ Startup experience | تعداد سرمایه‌گذاری‌های جدیدی که قبلاً شروع شده‌اند (ثبت شده) |
| تجربه صنعت Industry experience | تعداد سالها تجربه قبلی در صنعتی که سرمایه‌گذاری جدید در آن فعالیت خواهد کرد (ثبت شده) |
| درآمد خانوار Household income | دلار آمریکا (ثبت شده) |
| انگیزه اجتماعی Social motive | شروع کار برای کمک به دیگران و / یا کمک به اقتصاد / توسعه اقتصادی (1) ، در غیر این صورت (0) |
| محیط محلی Local environment | متغیرهای ساختگی: شهری ، حومه شهر ، روستایی (گروه مرجع) |
| منطقه: Region | متغیرهای ساختگی: شمال شرقی ، غرب میانه ، غرب ، جنوب (گروه مرجع) |

جدول 3: رگرسیون لاجیت موزون : فروش اول

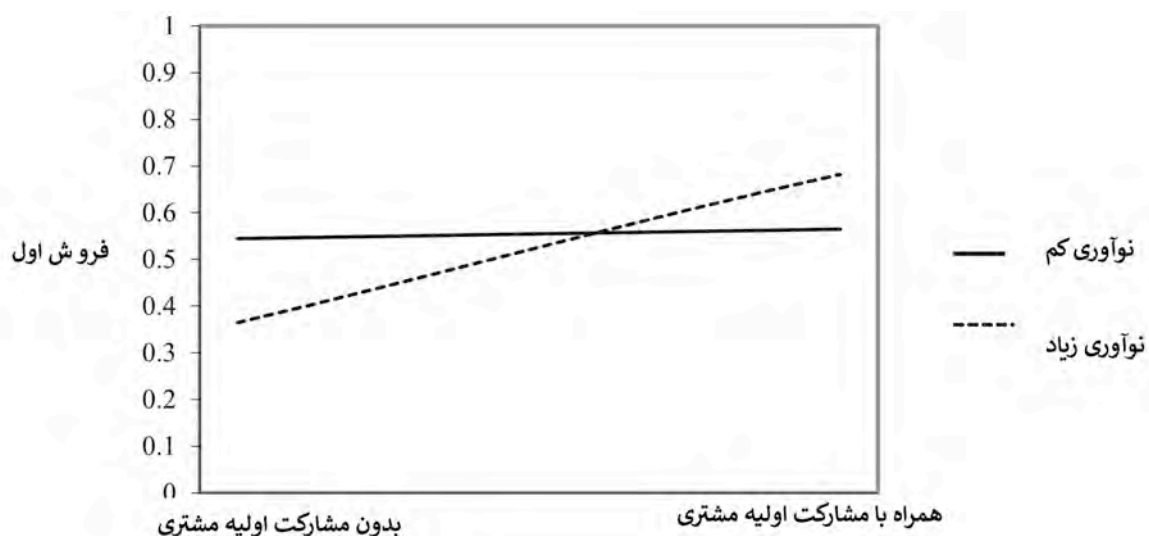
| | Model 1 | Model 2 | Model 3 |
|-----------------------------|---------|---------|---------|
| متغیر | | | |
| مقدار ثابت | 2.06 | 0.03 | 0.15 |
| جنسیت | 0.22 | 0.15 | 0.08 |
| تحصیلات | -0.12 | -0.20 | -0.22 |
| نژاد (دیگر) | -0.01 | 0.23 | 0.21 |
| نژاد (اسپانیایی) | -0.31 | -0.03 | -0.07 |
| نژاد (سفید) | 0.80 | 0.90 | 0.86 |
| سن | -0.40 | -0.17 | -0.26 |
| تجربه استارتاپ | 0.13 | -0.01 | -0.05 |
| درآمد خانوار | 0.15 | 0.31 | 0.34 |
| انگیزه اجتماعی | 0.06 | 0.00 | -0.17 |
| زمینه (شهری) | -0.59 | -0.92 | -0.99 |
| زمینه (حومه شهر) | -0.58 | -0.57 | -0.62 |
| منطقه (شمال شرقی) | -1.28 | -1.76 | -1.67 |
| منطقه (غرب میانه) | -0.80 | -1.12 | -1.09 |
| منطقه (غرب) | -0.42 | -0.86 | -0.89 |
| نوآوری | -0.39 | -0.43 | -0.10 |
| مشارکت اولیه مشتری | | 0.67 | 0.70 |
| نوآوری * مشارکت اولیه مشتری | | | 0.94 |
| بازش، مدل | | | |
| AIC | 438.63 | 390.48 | 388.48 |
| -2 log likelihood | 406.63 | 356.48 | 352.48 |
| Likelihood ratio test | | 50.15 | 4.00 |

جدول 4: رگرسیون لاجیت موزون : سرعت اولین فروش

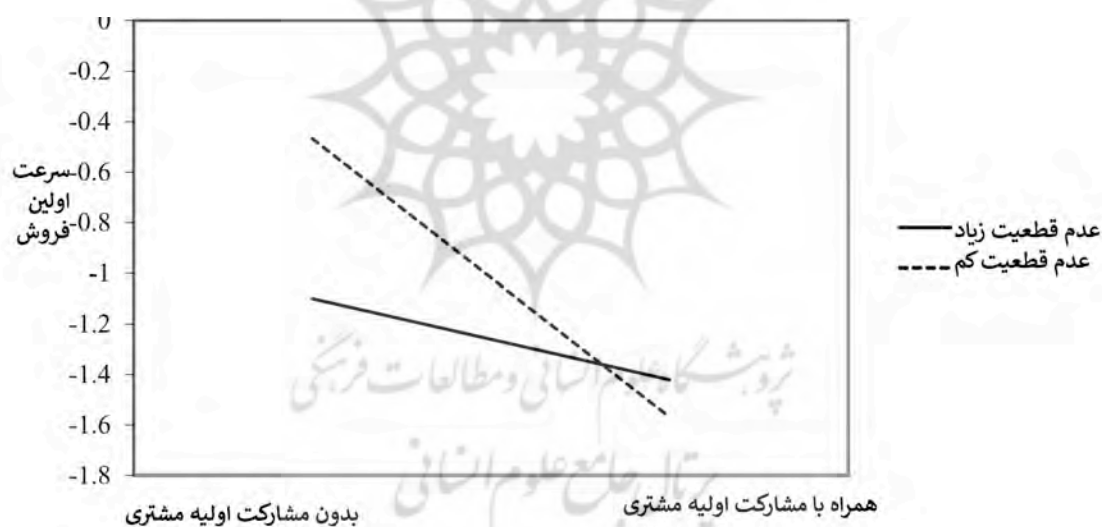
| | Model 1 | Model 2 | Model 3 |
|-----------------------------|---------|---------|---------|
| متغیر | | | |
| مقدار ثابت | -0.82 | -0.97 | -1.13 |
| جنسیت | 0.07 | 0.10 | 0.13 |
| تحصیلات | 0.01 | 0.12 | 0.12 |
| نژاد (دیگر) | -0.58 | -0.57 | -0.52 |
| نژاد (اسپانیایی) | 0.21 | 0.01 | 0.08 |
| نژاد (سفید) | -0.10 | -0.14 | -0.09 |
| سن | -0.50 | -0.49 | -0.47 |
| تجربه استارتاپ | -0.03 | -0.02 | -0.01 |
| درآمد خانوار | 0.19 | 0.19 | 0.21 |
| انگیزه اجتماعی | -0.45 | -0.35 | -0.32 |
| زمینه (شهری) | 0.01 | 0.15 | 0.18 |
| زمینه (حومه شهر) | 0.40 | 0.45 | 0.48 |
| منطقه (شمال شرقی) | 0.49 | 0.60 | 0.57 |
| منطقه (غرب میانه) | 0.32 | 0.43 | 0.42 |
| منطقه (غرب) | 0.19 | 0.27 | 0.29 |
| نوآوری | 0.33 | 0.33 | 0.19 |
| مشارکت اولیه مشتری | | -0.63 | -0.72 |
| نوآوری * مشارکت اولیه مشتری | | | -0.59 |
| بازش، مدل | | | |
| AIC | 2040 | 1904 | 1898 |
| -2 log likelihood | 492.88 | 458.46 | 456.58 |
| Likelihood ratio test | | 137.70 | 7.50 |

جدول های 3 و 4 در هر دو معیار اطلاعاتی آکائیک (AIC) و لگاریتم درست نمایی 2- از مدل های کنترل به مدل های کامل، کاهش را نشان می دهند. علاوه بر این، ما آزمون های نسبت درست نمایی قابل توجهی را مشاهده می کنیم زیرا متغیرهای مستقل و عبارت تقابل به مدل ها افزوده می شوند. براساس این آمارها، نتیجه می گیریم که تمامی مدل ها به خوبی داده ها را برازش می کنند و هر مدل بعدی به طور قابل توجهی بهتر از مدل های قبلی با داده ها متناسب است.

شکل 1: اثر تعدیل کننده نوآوری در رابطه بین مشارکت اولیه مشتری و فروش اول



شکل 2: اثر تعدیل کننده نوآوری در رابطه بین مشارکت اولیه مشتری و سرعت در فروش اول.



جدول 3 نتایج فرضیه های پیش بینی اولین فروش را گزارش می کند. مدل 2 نشان می دهد که مشارکت اولیه مشتری رابطه مثبتی با انجام اولین فروش دارد ($\beta = 0.67, p = 0.03$). که نشان دهنده تأیید H1 است. مدل 3 نشان می دهد که عبارت تقابل بسیار اهمیت دارد ($\beta = 0.94, p = 0.05$) و نمودار بعدی این تقابل (شکل 1) نشان می دهد که درحالیکه مشارکت اولیه مشتری تقریباً بر انجام اولین فروش هنگام پایین بودن نوآوری هیچ تأثیری ندارد، اما دارای تأثیر مثبت زیادی هنگام بالا بودن نوآوری می باشد، که نشان دهنده تأیید H2 است.

جدول 4 نتایج فرضیه های پیش بینی سرعت اولین فروش را گزارش می کند. همانطور که مدل 2 نشان می دهد، مشارکت اولیه مشتری رابطه منفی با سرعت اولین فروش دارد $(\beta_- - 0.63, p_-0.001)$ ، که نشان دهنده تأیید H3 است. مدل 3 نشان می دهد که عبارت تقابل بسیار اهمیت دارد $(\beta_- - 0.59, p_-0.01)$ و نمودار بعدی این تقابل (شکل 2) نشان می دهد که درحالیکه مشارکت اولیه مشتری سرعت اولین فروش را در شرایط نوآوری پایین کاهش می دهد، حتی سرعت را در شرایط نوآوری بالا نیز کاهش می دهد، و این نشان دهنده تأیید H4 است.

6. بحث

در این پژوهش، یک بیان نظری پیرامون چگونگی، چرایی و تحت چه شرایطی خروج از ساختاری که باید تسهیل شود و فرایند استارت آپ را به تاخیر اندازد، ارائه دادیم. در آزمایش خود بر روی نمونه بزرگی از کارآفرینان نوپا، درمی یابیم که اگرچه مشارکت مشتری ها در طول توسعه محصول به تولید فروش اولیه کمک می کند، همچنین مدت زمان مورد نیاز برای فروش آن را نیز افزایش می دهد. علاوه براین، در می یابیم که هنگامی که نوآوری بالاست مزایا و هزینه ها بیشتر می شوند. بنابراین، علیرغم حمایت جهانی از مشارکت مشتری به عنوان یک داروی مؤثر برای کارآفرینان نوپا، درحقیقت به نظر می رسد یک شمشیر دولبه است. هرچند این نتیجه گیری در ابتدا ممکن است تعجب آور به نظر برسد، اما هنگامی که فردی در نظر بگیرد که حامیان مشارکت مشتریان (بلانک، 2006؛ ریس، 2011) مدل های خود را بدون هیچ توجیه نظری یا تجربی توسعه داده اند، شاید این موضوع اصلاً تعجب آور نباشد. به همین دلیل است که معتقدیم مطالعه ی ما می تواند به تقویت این مدل ها کمک کند و، به نوبه خود، به طور یکسان به استحضار دانشگاهیان و کارآفرینان برسد.

برای شروع، درحالیکه تحقیقات قبلی در ناحیه ای که دیدگاه یادگیری را به کار گرفته است (منصوری، 2017)، آن را بر ارزش یادگیری پیرامون مشارکت مشتری به عنوان یکی از مولفه های رویکرد استارت آپ ناب متمرکز کرده است. با خردمندی، چنین کاری را با تمرکز بر ارزش یادگیری از خود مشتریان در طول فرایند استارت آپ توسعه می دهیم و، با انجام این کار، اولین توجیه نظری را برای اینکه چرا خروج از ساختار می تواند شدیداً جریان های نقدی مورد نیاز منابع کارآفرینان ضعیف نوپا را تسهیل کند، فراهم آوریم. علاوه براین، فرضیه ما پیش بینی کردن سرعت اولین فروش و فرضیه های احتمالی ما نشان دادن نوآوری، و برقرار کردن شرایط مرزی مهم است که به تعیین محدودیت های مشارکت مشتری کمک می کند. البته، احتمالاً نظریه ها و احتمالات دیگری وجود دارند که ممکن است در درک مشارکت مشتری مفید واقع شوند و بنابراین ما پژوهشگران را ترغیب می کنیم تا آنها را در تحقیقات آینده در نظر بگیرند تا به دانش خود پیرامون این پدیده مهم ادامه دهند.

به هر حال، تولید چنین دانشی، نباید منحصر به محافل دانشگاهی باشد. درحقیقت، با توجه به مشخصات منابع محدود خود، با توجه به محدودیت های سخت در زمان خود، کارآفرینان از درک بهتر منافع و هزینه های خارج از ساختار بهره مند می شوند. این امر طبق ادعای بلانک (2013) که به شرح زیر است از اهمیت ویژه ای برخوردار می باشد.

تکنیک های استارت آپ ناب در ابتدا برای ایجاد سرمایه گذاری های تکنولوژی با رشد سریع طراحی شدند. اما بنده معتقدم این مفاهیم برای ایجاد کسب و کارهای کوچک خیابان اصلی که بخش اعظم اقتصاد را تشکیل می دهند، به همان اندازه معتبر هستند. اگر تمام دنیای کسب و کارهای کوچک آنها را دربرگیرد، به شدت به آن شک داشتیم که رشد و بازده را افزایش دهد. (ص 70).

با این حال، یافته‌های ما نشان می‌دهد که برای اکثر کارآفرینان، مشارکت مشتریان تنها با فرض اینکه دانش قبلی آنها می‌تواند زمینه کافی برای درک خواسته‌ها و نیازهای مشتری را فراهم کند، ممکن است دارای ارزش محدود باشد (شین، 2000). با این وجود، حتی هنگامیکه دانش جدید از مشتریان برای درک چگونگی بهره‌برداری از فرصت‌های ابتکاری مورد نیاز است، در می‌یابیم که این یادگیری هزینه بسیار ناچیزی دارد. بنابراین، اگرچه بر این باوریم که خروج از ساختار می‌تواند مزایای قابل توجهی برای کارآفرینان به همراه داشته باشد، در عین حال به آنها توصیه می‌کنیم که با احتیاط و با قردانی از هزینه‌هایی که مستلزم آن است به مشارکت مشتری نزدیک شوند.

اگرچه، معتقد هستیم حمایتی که برای فرضیه‌های خود پیدا کردیم، مزایا و هزینه‌های مشارکت مشتری را در فرایند استارت‌آپ روشن می‌سازد، به خوانندگان توصیه می‌کنیم یافته‌های ما را با در نظر گرفتن سه نکته زیر بپذیرند. اولاً، ما بین اینکه آیا محصولات/خدمات کارآفرینان نوپا در نمونه ما در حال توسعه بودند، عرضه یا تقاضا بوده‌اند، با فرض اینکه هر دو باید از مشارکت مشتری بهره‌مند شوند، تمایز قائل نشدیم. با این حال، تا حدی که مشارکت مشتری در هر حالت ممکن است متفاوت عمل کند، به پژوهشگران آینده توصیه می‌کنیم که این نکات ظریف و بالقوه را کشف کنند. ثانیاً، معیار نوآوری ما براساس ارزیابی کارآفرینان از نحوه دید مشتریان نسبت به محصول/خدمات و نه ارزیابی خود مشتری است. درحالیکه این معیار دارای سابقه است (هاپ و استفان، 2012؛ رینولدز و همکاران، 2005؛ تورنیکوسکی و رنکو، 2014)، این احتمال را تصدیق می‌کنیم که مشتریان و کارآفرینان امکان دارد آنچه را که (نه) به طور متفاوت ابتکاری است را مشاهده کنند. اگرچه معیار درک مشتری به طور مستقیم در PSED II امکان پذیر نیست، پژوهشگران آینده را ترغیب می‌کنیم که داده‌های جمع‌آوری شده از مشتریان را در نظر بگیرند. درنهایت، درحالیکه این پژوهش ارزیابی بسیار دقیقی از مشارکت مشتری را نشان می‌دهد، نباید به عنوان یک آزمایش از رویکردهای توسعه مشتری یا استارت‌آپ ناب با فرض اینکه هر دو شامل عناصر متعدد هستند، تفسیر شود. براین اساس، با توجه به نقش محوری مشارکت مشتری در هردو، یافته‌های ما حداقل باید باعث شود این سوال را مطرح کنیم که آیا این روش‌ها در سطح جهانی به کار می‌روند یا خیر (بلانک، 2013).

7. نتیجه‌گیری

این مطالعه گام رو به جلو و مهمی در بحث پیرامون مشارکت مشتری است. این مطالعه نه تنها بینشی را در مورد نقش مشارکت مشتری در روند استارت‌آپ ارائه می‌دهد، بلکه مهمتر از آن، نقش مهمی را که تحقیقات علمی می‌توانند به طور کلی در توسعه مشاوره مدیریت داشته باشد، برجسته می‌کند. محققان به جای اینکه صرفاً ایده‌ها را به عنوان راه حل‌های پایدار برای مشکلات مبتنی بر مطالبات شهودی و / یا تجربی بپذیرند، به عنوان افراد شک‌اندیش مسئولیت بیشتری در تبیین و آزمون این ایده‌ها برای دقیق بودن و تعمیم پذیری، تأیید یا رد مفروضات اساسی که این ایده‌ها بر پایه آنها بنا شده‌اند و شناسایی شرایط مرزی آنها دارند. متأسفانه، نهادینه شدن مشارکت مشتری در آموزش کارآفرینی در مدارس کسب و کار در سراسر جهان (از جمله مواردی که نویسندگان در آن کار می‌کنند) نشان می‌دهد که ما، به عنوان یک جامعه، باید عملکرد بهتری داشته باشیم. امید ما این است که با استفاده از تئوری‌ها، هم‌درباره‌مزایا و هم هزینه‌های مشارکت مشتری فرضیه‌سازی کنیم، و با آزمایش دقیق تجربی فرضیه‌ها با یک مجموعه داده تصادفی در مقیاس بزرگ، قادر به ارزیابی رویکرد مشارکت مشتری با دید انتقادی مناسب باشیم، همچنین با این کار، بر وجود رابطه هم‌نفعی (نفع متقابل) بین تئوری و عمل تأکید می‌کنیم.

- Busenitz, L.W., Barney, J.B., 1997. Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: biases and heuristics in strategic decision-making. *J. Bus. Ventur.* 12 (1), 9–30.
- Frederiksen, D.L., Brem, A., 2017. How do entrepreneurs think they create value? A scientific reflection of Eric Ries' Lean Startup approach. *Int. Enterpren. Manag. J.* 13 (1), 169–189.
- Ghezzi, A., 2018. Digital startups and the adoption and implementation of lean startup approaches: effectuation, bricolage and opportunity creation in practice. *Technol. Forecast. Soc. Change* 146, 945–960.
- Lin, R.J., Chen, R.H., Kuan-Shun Chiu, K., 2010. Customer relationship management and innovation capability: an empirical study. *Ind. Manag. Data Syst.* 110 (1), 111–133.
- Shepherd, D.A., 2015. Party On! A call for entrepreneurship research that is more interactive, activity based, cognitively hot, compassionate, and prosocial. *J. Bus. Ventur.* 30 (4), 489–507.
- Tatikonda, M.V., Montoya-Weiss, M.M., 2001. Integrating operations and marketing perspectives of product innovation: the influence of organizational process factors and capabilities on development performance. *Manag. Sci.* 47 (1), 151–172.
- Yli-Renko, H., Autio, E., Sapienza, H.J., 2001. Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms. *Strat. Manag. J.* 22 (6–7), 587–613.
- Sun, H., Yau, H.K., Suen, M., Kwok, E., 2010. The simultaneous impact of supplier and customer involvement on new product performance. *J. Technol. Manag. Innovat.* 5 (4), 70–82.
- Wagner, J., 2006. Are nascent entrepreneurs 'Jacks-of-all-trades'? A test of Lazear's theory of entrepreneurship with German data. *Appl. Econ.* 38 (20), 2415–2419.

