

Disciplined
Entrepreneurship

راه‌اندازی کسب‌وکار

۲۴ گام برای موفقیت کسب‌وکارهای نوپا



نویسنده: بیل اولت

مترجمان: سعید روشنی، نفیسه رضایی نیک



WILEY

به نام خداوند بخشنده مهربان

راه اندازی کسب و کار

مجوز انحصاری ترجمه و چاپ کتاب در ایران

WILEY

Translation Licence Agreement

AGREEMENT made this 23rd day of April 2015, between John Wiley & Sons Limited (a company of John Wiley & Sons, Inc.) whose registered office and principal place of business is at The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex PO19 8SQ, The United Kingdom (hereinafter “the Proprietor”) and Aryana Ghalam, No. 37 Malayeripour St, Apt. 1, Sohrevardi Ave, Tehran 1579774151, IRAN (hereinafter “the Publisher”).

According to this agreement:

The proprietor grants to the Publisher the following exclusive rights, subject to the terms hereof and subject further to any compulsory license which may be granted pursuant to the laws of any nation:

(i) To prepare the PERSIAN translation (the “Translation”) of:

Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup (9781118692288/ 1118692284) by Bill Aulet (the “Work”)

(ii) To print, publish, market, distribute and sell the Translation in volume form in the following territory(ies): World.

The Publisher undertakes:

- To copyright the translation in the name of Aryana Ghalam
- To copy in every copy of the Translation the following notice:

All Rights Reserved. Authorised translation from the English edition published by John Wiley & Sons Limited. Responsibility for the accuracy of the translation rests solely with Aryana Ghalam and is not the responsibility of John Wiley & Sons Limited. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyright holder, John Wiley & Sons Limited.

SIGNED BY:



Kristin Kliemann, an authorised officer for and on behalf of John Wiley & Sons Limited

راه اندازی کسب و کار

۲۴ گام برای موفقیت کسب و کارهای نوپا

نویسنده:

بیل اولت

مترجمان:

سعید روشنی، نفیسه رضایی نیک



گروه پژوهشی صنعتی آریانا
انتشارات آریانا قلم



گروه پژوهشی صنعتی آریانا
انتشارات آریانا قلم

سرشناسه	اولت، بیل. Aulet, Bill
عنوان و نام پدیدآور:	راه اندازی کسب و کار: ۲۴ گام برای موفقیت کسب و کارهای نوپا
مشخصات نشر:	تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۳.
مشخصات ظاهری:	۳۲۴ ص: مصور (رنگی)، جدول (رنگی)، نمودار (رنگی)؛ ۱۹×۲۴ س.م.
شابک:	۹-۷۸۴-۶۰۰-۷۶۷۷-۹۰
یادداشت:	چاپ هشتم، بهار ۱۴۰۱
یادداشت:	فهرست نویسی کامل این اثر در نشانی: http://opac.nlai.ir قابل دسترسی است.
یادداشت: (عنوان اصلی)	Disciplined entrepreneurship : 24 steps to a successful startup, 2013.
شناسه افزوده:	روشنی، سعید- رضایی نیک، نفیسه
شماره کتاب شناسی ملی:	۳۷۷۷۰۹۲

نویسنده: بیل اولت
مترجمان: سعید روشنی، نفیسه رضایی نیک
ویراستار: محمدعلی معین فر
طراحی جلد و صفحه آرایی: مریم احسانی
نوبت چاپ: چاپ هشتم، بهار ۱۴۰۱
شمارگان: ۱۶۰۰ نسخه
لیتوگرافی، چاپ و صحافی: واژه پرداز اندیشه
ناشر: آریانا قلم
تمام حقوق برای انتشارات آریانا قلم محفوظ است. هرگونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است.
نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، خیابان ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد ۱
تلفن: ۲۹۱۰ ۸۸۳۴ - ۸۸۸۳۳۳۸۳
فروشگاه اینترنتی آریانا قلم: www.AryanaGhalam.com

سخن ناشر

به گفته شومپیتر کارآفرینی موتور توسعه و رشد اقتصادی است.

امروزه در جهان، افراد خلاق، نوآور و مبتکر که کارآفرین شناخته می‌شوند منشأ تحولات بزرگی در زمینه توسعه صنعت، تولید و خدمات شده‌اند. کشورهای پیشرفته صنعتی به سرعت نقش این افراد را در توسعه اقتصادی کشف کردند و توسعه و ترویج فرهنگ کارآفرینی را در برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای خود قرار دادند.

با وجود اینکه در کشورهای پیشرفته دنیا از اواخر دهه ۱۹۷۰ و در بسیاری از کشورهای در حال توسعه از اواخر دهه ۱۹۸۰ به موضوع کارآفرینی توجه جدی شده است، در کشور ما تا شروع اجرای برنامه سوم توسعه، توجه چندانی به کارآفرینی نشده بود و حتی در محافل علمی و دانشگاهی نیز به جز موارد نادر، فعالیتی در این زمینه صورت نگرفته بود. مشکل بیکاری و حادث شدن آن در دهه ۱۳۸۰ موجب شد که در زمان تدوین برنامه سوم توسعه، به موضوع توسعه کارآفرینی توجه شود. در سال‌های اخیر با پیشرفت فناوری و ورود جمعیت جوان خلاق به عرصه کسب و کار توجه بیشتری به این موضوع شده و دوره‌های آموزشی و برنامه‌هایی همچون استارت‌آپ و یکندها به این روند شتاب بخشیده است. با وجود سال‌ها کار علمی، آموزشی و تجربی هنوز اختلاف نظرهای جدی در بحث کارآفرینی وجود دارد و هنوز بسیاری معتقدند کارآفرینان به صورت ذاتی ویژگی‌هایی دارند که عامل موفقیت آنهاست، اما بیل اولت، نویسنده کتاب این موضوع را افسانه‌ای بیش نمی‌داند و بیان می‌کند که کارآفرینی راه‌اندازی کسب و کارهای جدید نیازمند یادگیری برخی مهارت‌ها مانند مهارت تحلیل محیط، مدیریت افراد و مانند آن است. او سعی کرده است در این کتاب با توجه به مجموع تجربیاتش در مرکز حمایت از کارآفرینی دانشگاه ام‌آی‌تی، ۲۴ گام را برای راه‌اندازی موفق کسب و کار ارائه دهد. البته شاید در جایگاه کارآفرین همه این مراحل را پشت سرنگذاریم اما توجه و فکر کردن به آنها قطعاً در موفقیت ایده‌ها نقش کلیدی دارد. بیل اولت سعی می‌کند در این کتاب راهنمایی گام به گام برای تبدیل ایده به عمل ارائه دهد.

انتشارات آریانا قلم تلاش می‌کند همسوی با توجه بیشتر جامعه به موضوع کارآفرینی به ویژه در عصر حاضر که با ورود کسب و کارهای نوپا (استارت‌آپ‌ها) شکل جدیدی به خود گرفته است با نشر کتاب‌های به روز و مناسب به تقویت این فضا کمک کند. آریانا قلم تاکنون کتاب‌های خلق مدل کسب و کار، مدل کسب و کار شما، خودباوری در خلاقیت و طراحی ارزش پیشنهادی را در این حوزه منتشر کرده است و خوشبختانه با توجه به استقبال خوب کارآفرینان، این کتاب نیز در کمتر از یک سال به چاپ دوم رسید. انتشارات آریانا قلم امیدوار است این مجموعه کتاب‌ها راهنماهای عملیاتی موثری برای رشد و توسعه کسب و کارهای نوپا در ایران عزیزمان باشد.

سمیه محمدی

مدیرعامل انتشارات آریانا قلم

مقدمه مترجمان

در عصر حاضر یکی از ارکان اقتصاد مبتنی بر دانایی، کسب و کارهای نوپایی هستند که مبتنی بر نوآوری شکل گرفته و منطق وجودیشان را بر اساس توسعه ایده‌ای جدید بنا کرده‌اند. شکل‌گیری و توسعه این کسب و کارها منجر به ارائه فناوری‌هایی به جامعه شده است که پیشران تغییرات اساسی در رشد و توسعه اقتصادی بوده‌اند. به بیان دیگر هر زمان که رشد اقتصادی در کشوری پدید آمده است پیشران آن کارآفرینی و نوآوری در فناوری بوده است. به تبع این اقتصاد که مبتنی بر نوآوری و دانایی شکل یافته است، کسب و کارهای نوپایی ظهور می‌یابند که پارادایم‌های غالب بر بازار را تغییر می‌دهند و مبتنی بر عنصر نوآوری به خلق ارزش می‌پردازند. به طور عمده فناوری‌های توسعه یافته در این کسب و کارها سطح بالا هستند و از اساس بر منطق نوآوری استوار می‌شوند. شکی نیست که راه‌اندازی و توسعه این کسب و کارها به دلیل ساختار کاملاً متفاوتشان پیچیدگی‌های اساسی دارند و مستلزم راهنمای اصولی و منظمی هستند که بتواند این مسائل و پیچیدگی‌ها را کم و مسیر راه‌اندازی و توسعه کسب و کار را تسهیل کند.

کتاب حاضر با دیدگاهی نظام‌مند به ارائه گام‌هایی عملیاتی برای راه‌اندازی این کسب و کارهای نوپا پرداخته است. این راهنمای گام به گام که استاد کارآفرینی دانشگاه ام‌آی‌تی آن را طراحی کرده است حاصل بیست سال تجربه و مشاوره و مشاوره او به کارآفرینان و کسب و کارهای نوپایی بوده است که در سرتاسر جهان دست به خلق و توسعه نوآوری‌ها و فناوری‌های خود زده‌اند. این کتاب ۲۴ گام عملیاتی را ارائه می‌دهد که از مرحله ایده‌پردازی تا رساندن محصول یا خدمت جدید به بازار، کارآفرین را حمایت و راهنمایی می‌کند. بیل اولت نویسنده این کتاب تلاش کرده است که در هر مرحله با ارائه مثال‌های متنوع از ایده‌ها و کسب و کارهای مختلف مقصود هر گام را بهتر و واضح‌تر و خواننده را در درک هر یک از مراحل یاری کند. شاید بتوان ادعا کرد در میان گستره متنوع کتاب‌های مرتبط با کارآفرینی که به طور عمده به طور نظری نوشته شده‌اند و به مسائل کلیشه‌ای و غیر عملیاتی کارآفرینی و نوآوری فناورانه پرداخته‌اند، این کتاب به شکلی توانمند و بازبانی ساده مباحث عملیاتی را طرح و ابزاری عملیاتی برای ساخت کسب و کار جدید و مبتنی بر نوآوری فناورانه ارائه کرده است.

با توجه به این موارد و احساس نیاز به محتوای این کتاب برای دستیابی کارآفرینان و نوآوران کشور و همه افرادی که در ذهن خود هدف راه‌اندازی کسب و کار را می‌پروانند، ترجمه آن در دستور کار قرار گرفت. در طول یک سال زمان صرف شده برای ترجمه کتاب، متن آن بارها بررسی و بازبینی شد تا علاوه بر حفظ سبک نویسنده در نگارش، سادگی و شیوایی متن نیز برای خواننده فارسی زبان حفظ شود. ضروری است تا از سرکار خانم سمیه محمدی، مدیر عامل محترم انتشارات آریانا قلم برای حمایت از ترجمه کتاب تشکر و مراتب قدردانی خود را از سرکار خانم لیلابی فر، سرویراستار محترم انتشارات اعلام کنیم. همچنین از جناب آقای محمد علی معین‌فر که زحمت ویرایش کتاب را بر عهده داشتند بسیار سپاسگزارم. از آقایان کیارش فرتاش و میلاد همایونی‌زاده که زحمت بازخوانی متن فارسی را بر عهده گرفتند و موجب ارتقای کیفیت ترجمه شدند تشکر می‌کنیم. شکی نیست که ترجمه کتاب بدون یاری این عزیزان ممکن نبود و بی‌شک هنوز هم دارای نواقصی است، اما امیدواریم که این تلاش مورد توجه خوانندگان قرار بگیرد.

سعید روشنی، نفیسه رضایی نیک

تحسین از کتاب راهاندازی کسب و کار

کارآفرینی نه تنها یک شیوه تفکر است، بلکه مجموعه ای است از مهارت ها. ۲۴ گام مطرح شده در این کتاب فرآیندی مرحله به مرحله و عملیاتی را برای جهت دهی به ذهن خلاق عرضه می کند تا از این طریق، احتمال موفقیت و تأثیر نهایی افزایش یابد.

میچ کاپور، مؤسس، شرکت توسعه لوتوس^۱

طرفدار جدی برنامه های کسب و کار نیستم، اما به فرآیند برنامه ریزی برای کسب و کار علاقه زیادی دارم. این کتاب چارچوبی جامع و بسیار ارزشمند برای کارآفرینان مبتکر عرضه می کند تا از طریق آن بتوانند فرآیند برنامه ریزی کسب و کار را اجرا کنند.

براد فلد، مدیرعامل گروه فوندری، مؤسس تک استارز و خالق مجموعه کتاب های انقلاب شرکت های نوپا^۲

بیل در سه سال اخیر با کمک این فرآیند ۲۴ مرحله ای با کارآفرینانی در اسکاتلند همکاری داشته و نتایجی که به دست آورده است رضایت بخش بود. این چارچوب هم نقشه راه بسیار مفیدی است و هم در افزایش سطح اعتماد به نفس کارآفرینان در مسیر دستیابی به ارتقای کسب و کار بسیار مؤثر است. این چارچوب رویکرد بسیار ارزشمندی را عرضه می کند که می توان از آن در سایر کشورها نیز استفاده کرد.

الکس پترسون، مدیرعامل، هایلند و آیلند انترپرایز اسکاتلند^۳

شخصاً آرزو می کردم که ای کاش کارم را با این کتاب آغاز می کردم، زیرا این کتاب اثری مختصر و مفید است و مثال های بسیار خوبی را به زبان ساده بیان می کند. بعلاوه، این کتاب نظریه کارآفرینی سنتی را با آنچه امروزه در دنیای کسب و کارهای نوپا در حال وقوع است تلفیق می کند. اگر در کارآفرینی مصمم اید، توصیه می کنم که این کتاب را به دقت مطالعه کنید و در مسیر پیشرفت و فعالیت خود در این عرصه همواره آن را همراه داشته باشید.

فردریک کریست، مؤسس، اوکتا و ام آی تی پاتریک جی. مک گاورن، جی آر. برنده جایزه کارآفرینی^۴

طبق عرف، کارآفرینی خصیصه ای صرفاً ذاتی و درونی است؛ اما این باور کاملاً غلط است، زیرا کارآفرینی مهارتی است آموختنی و امکان تقویت آن با تمرین فراهم می شود. این کتاب با عرضه راهنمایی های گام به گام درباره شیوه برخورد با کسب و کارهای جدید، به همه کارآفرینان کمک می کند تا احتمال موفقیت خود را به طور چشمگیری افزایش دهند. بنابراین، مطالعه این کتاب را به تمامی کارآفرینان بلندپرواز توصیه می کنم.

داگ لئون، عضو هیئت مدیره، سکویا کپیتال^۵

این کتاب بی‌نهایت ارزشمند است و خلاصه بسیار مفیدی را از درس‌هایی که در ام‌آی‌تی آموختیم عرضه می‌کند. ای‌کاش شش سال پیش، وقتی‌که شرکت هاب اسپات را تأسیس می‌کردم، این کتاب را در اختیار داشتم.

برایان هالینگان، مؤسس و مدیرعامل، هاب اسپات و نویسنده کتاب بازاریابی ربایشی^۶

من و بیل درباره کارآفرینی خیلی باهم گفت‌وگو کرده‌ایم و من واقعاً برای دیدگاهش احترام قائلم. در حالی‌که روح کارآفرینی اغلب با خوش‌اقبالی پیوند دارد، در عمل این‌گونه نیست. این کتاب به کمک رویکردی نظام‌مند به شما کمک می‌کند که احتمال موفقیتتان را در ایجاد شرکتی پایدار در دنیای متغیر کنونی به میزان قابل‌توجهی افزایش دهید. من شیفته محتوا و بنیان ساده این کتاب شدم.

جوی ایتو، آزمایشگاه رسانه ام‌آی‌تی^۷

ایده همه جا هست، اما کارآفرین موفق کسی است که بتواند ارزش آفرینی کند. کارآفرینان موفق پرشور و ماهرند. شاید درست باشد که بگوییم شور و حرارت آموختنی نیست، اما مهارت‌های اجرایی قطعاً آموختنی‌اند. این کتاب، مرحله به مرحله، ساختار و دانش موردنیاز کارآفرینان را برای افزایش سطح موفقیتشان عرضه می‌کند. بنابراین، خواندن این کتاب را اکیداً توصیه می‌کنم.

پائول مائیدر، عضو هیئت مؤسسان هایلند کپیتال و رئیس انجمن ملی سرمایه‌گذاری خطرپذیر^۸ در سال ۲۰۱۲

ایده بیل در خصوص تیم خالق کارآفرین، جالب توجه است، نه تنها جذاب است بلکه با پژوهش و تجربه نیز تأیید شده است. فهرست عرضه شده از گام‌های اصولی‌ای که باید برای ایجاد کسب‌وکاری جدید برداشت هم به کارآفرینان کمک می‌کند تا احتمال موفقیتشان را افزایش دهند و هم به آنها در شناسایی مهارت‌ها و نیروهای موردنیاز در تیم کارآفرینی خود در مراحل اولیه و حساس شروع به کار شرکت یاری می‌رساند. به علاوه، با استفاده از این راهنما می‌توان به زبانی مشترک دست یافت که اعضای تیم می‌توانند از آن برای بحث در مورد وظایف تعیین شده استفاده کنند. همان‌طور که پیشنهاد داده بودم، او می‌توانست کتابش را کارآفرین کل‌نگر نام‌گذاری کند.

توماس مک دانل، رئیس هیئت مدیره و مدیرعامل، بنیاد اوینگ ماریون کافمن^۹

کارآفرینان اجتماعی باید به توسعه مدل‌های کسب‌وکاری بپردازند که در آن بین آثار اجتماعی و پایداری کسب‌وکار تعادل برقرار کند. سوکومدل کسب‌وکار مقیاس‌پذیر و موفق را تدوین و تولید کرد که استفاده از آن سبب تغییر مقیاس آثار اجتماعی در جوامع میزبان می‌شود. فرآیند ۲۴ مرحله‌ای را که بیل اولت معرفی می‌کند چارچوب بسیار مفیدی را در اختیار کسب‌وکارها قرار می‌دهد که به کمک آن می‌توان ایده‌های موجود را کاملاً محقق ساخت.

الا پینوویچ و گوئن فلوید، مؤسسان شاپسکودات کام، اولین بازار تلفن همراه در آفریقا^{۱۰}

من افتخار همکاری با بیل را داشته‌ام و می‌دانم که او با ذهن منظم خود چگونه به تجزیه مسائل پیچیده و حل منطقی آن‌ها برای خلق شرکت‌های بزرگ می‌پردازد. این کتاب برای کارآفرینان سراسر جهان بسیار مفید خواهد بود و اهمیت این موضوع بدان جهت است که دنیا نیازمند کارآفرینان بیشتری مانند بیل است.

توماس ماسی، عضو فعلی کنگره و مؤسس، دستگاه‌های سنس‌آبل و فناوری‌های سنس‌آبل^{۱۱}

با رشد روزافزون دانش و تحقیقات، کارآفرینی هرروز جنبه علمی تری پیدا می کند. این کتاب ازآن جهت ارزشمند است که راهنمای جامع و گام به گامی را درباره فرآیند بازاریابی محصول در صنایع گوناگون به مخاطب خود عرضه می کند. این کتاب همان چیزی است که می توان انتظارش را از ام آی تی داشت.

دیوید شک، شریک تجاری، ماتریس پارتنرز^{۱۲}

آموزش مهندسان جوان برای کارآفرین شدن برای آینده ضروری است و این کتاب نیز به همین منظور نگاشته شده است. این کتاب نقشه راهی را عرضه می کند که هدفش دستیابی به تناسب حداکثری میان محصول و بازار آن است. نکات بسیاری در این فرآیند باید مدنظر قرار گیرد و این کتاب با اشاره به این نکات و معضلات، راهکارهای عملی برای حل آنها پیشنهاد می دهد.

تام بایر، صاحب کرسی استادی کارآفرینی در مدرسه عالی مهندسی دانشگاه استنفورد؛ رئیس دانشکده، برنامه سرمایه گذاری فناوری استنفورد^{۱۳}

این کتاب راهنمای عملی فوق العاده ای برای کارآفرینان است که به وسیله آن می توانند با کل فرآیند کارآفرینی آشنا شوند و هیچ یک از مراحل اساسی این فرآیند را در جریان عرضه محصولات خود به بازار از قلم نیندازند. این کتاب، که حاصل تجربه تدریس به دانشجویان ام آی تی است، بر غنای آثار مربوط در این حوزه افزوده است و ابزار بسیار خوبی برای توسعه پایدار کارآفرینان جوان محسوب می شود.

جولاستیر، رئیس آزمایشگاه نوآوری هاروارد و استاد تجارب مدیریت در مدرسه عالی بازرگانی هاروارد^{۱۴}

خیلی هیجان زده ام از اینکه می بینم اکنون بسیاری از کارآفرینان در هر جایی از دنیا می توانند چیزی را که من در ام آی تی برای ارتقای مهارت هایم در کارآفرینی آموخته ام بیاموزند. این کتاب حاصل سال ها دانش و تجربه است و خواندن آن را به همه کارآفرینان، حتی آن هایی که هم اکنون کسب و کاری دارند، توصیه می کنم.

سال لوپولی، مؤسس شرکت های پیزا سال و لوپولی^{۱۵}

من در مقام کارآفرینی شهودگرا به ساختار بندی علاقه زیادی ندارم. پس از این که طبق مراحل تشریح شده در این کتاب شرکت لارک را تأسیس کردم، متوجه شدم که ساختار بندی نیز گاهی بسیار ضروری است. این کتاب راهنمایی های خوبی برای دستیابی به موفقیت عرضه می کند، اما آن قدر هم وارد جزئیات نمی شود که سبب فرونشاندن خلاقیت مخاطب شود. همه کارآفرینان باید یک بار این کتاب را مطالعه کنند و از آن به عنوان مرجع بهره ببرند.

جولیا هو، مؤسس و مدیرعامل فناوری های لارک^{۱۶}

کتاب راه اندازی کسب و کار از کتاب های بسیار مهم است و جزو فهرست کتاب های پیشنهادی ام به دانشجویان کارآفرینی و کارآفرینان است. این کتاب خواننده را در آغاز راه اندازی کسب و کاری مبتنی بر نوآوری به سمت گام های عملی و مهمی سوق می دهد که چه بسا در صورت مطالعه نکردن آن، از آنها غفلت شود.

پروفسور گرگوری بی. ویت، مدیر، مرکز دابسون برای مطالعات کارآفرینی، دانشگاه مک گیل^{۱۷}

فهرست

- شش موضوع اصلی ۲۴ گام ... ۲۷
- گام ۰: شروع کنید ... ۳۱
- گام ۱: تقسیم بندی بازار ... ۳۹
- گام ۲: انتخاب بازار خط مقدم ساحلی ... ۵۹
- گام ۳: ساخت پروفایل کاربر نهایی ... ۶۷
- گام ۴: محاسبه اندازه کل بازار در دسترس برای بازار خط مقدم ساحلی ... ۷۷
- گام ۵: ترسیم پروفایل کاربر نما برای بازار خط مقدم ساحلی ... ۸۹
- گام ۶: مورد کاربری چرخه حیات کامل ... ۱۰۵
- گام ۷: تعیین مشخصات سطح بالای محصول ... ۱۱۵
- گام ۸: تعیین کمیت ارزش پیشنهادی ... ۱۲۹
- گام ۹: ده مشتری بعدی خود را شناسایی کنید ... ۱۳۹
- گام ۱۰: شایستگی محوریتان را مشخص کنید ... ۱۴۷
- گام ۱۱: موقعیت رقابتی تان را ترسیم کنید ... ۱۵۷
- گام ۱۲: تعیین واحد تصمیم گیری مشتری ... ۱۶۷
- گام ۱۳: فرآیند جذب مشتری دست به جیب را ترسیم کنید ... ۱۷۷
- گام ۱۴: محاسبه اندازه کل بازار در دسترس برای بازارهای پس آیند ... ۱۸۷

فهرست

- گام ۱۵: طراحی مدل کسب و کار... ۱۹۵
- گام ۱۶: تعیین چهارچوب قیمت گذاری... ۲۰۷
- گام ۱۷: ارزش مادام‌العمر مشتری جذب شده را محاسبه کنید... ۲۱۷
- گام ۱۸: فرآیند فروش را برای جذب مشتری ترسیم کنید... ۲۳۳
- گام ۱۹: محاسبه هزینه جذب مشتری... ۲۴۳
- گام ۲۰: فرضیات کلیدی را شناسایی کنید... ۲۶۱
- گام ۲۱: فرضیات کلیدی را بیازمایید... ۲۶۷
- گام ۲۲: حداقل محصول تجاری قابل پذیرش را تعریف کنید... ۲۷۹
- گام ۲۳: نشان دهید که «سگ‌ها غذای سگ را خواهند خورد»... ۲۹۱
- گام ۲۴: برنامه محصول را توسعه دهید... ۳۰۱
- سخن آخر: کسب و کار چیزی فراتر از بیست و چهار گام است... ۳۰۹
- درباره نویسنده... ۳۱۱
- واژه‌نامه... ۳۱۳
- پی‌نوشت‌ها... ۳۱۷

پیش‌گفتار

این کتاب مثل جعبه ابزار یکپارچه‌ای طراحی شده است تا کارآفرینان تازه‌کار و کهنه‌کار با استفاده از آن بتوانند کسب‌وکارهای خوبی را مبتنی بر محصولات مبتکرانه و جدیدشان راه‌اندازی کنند. این راهنمای ۲۴ مرحله‌ای برای کارآفرینان کهنه‌کاری که در حوزه یا صنعتی خاص از تجربه فراوانی برخوردارند نیز مفید است، چون با استفاده از آن می‌توانند محصولاتشان را به شکلی کارآمدتر به بازار عرضه کنند.

در مقام کارآفرین، تاکنون منابع بسیار مفیدی (از مریبان کارآفرینی گرفته تا کتاب‌های مربوط) پیدا کرده‌ام که مهم‌ترین آنها تجربیاتم بوده‌اند. باوجوداین، هنوز منبع واحدی پیدا نکرده‌ام که همه مطالب را به خوبی و یکجا به مخاطب عرضه کند.

بسیاری از کتاب‌هایی که تاکنون در این زمینه یافته‌ام، فوق‌العاده‌اند و اطلاعات بسیار خوبی در خود جای داده‌اند. از جمله این آثار می‌توان به این موارد اشاره کرد: گذر از شکاف^۱ اثر جفری مور^۲، استراتژی اقیانوس آبی^۳ اثر دابلیو. چان کیم و رنی موبورن^۴، بازاریابی ربایشی^۵ اثر برایان هالیگان و هارمش شاه^۶، چهار قدم تا ظهور مسیح^۷ اثر استیو بلنک^۸، نوپای ناب^۹ اثر ریک رایس^{۱۰}، جاری‌سازی ناب^{۱۱} اثر اش ماریا^{۱۲}، و خلق مدل کسب‌وکار^{۱۳} اثر الکس استروالدر و ایلو پیگنور^{۱۴}. کتاب‌های مذکور آثار بسیار ارزشمندی‌اند که در نگارش این کتاب از بسیاری از آنها استفاده کرده‌ام. باوجوداین، کتاب‌های یادشده صرفاً بر روی برخی از نکات تمرکز عمیق می‌کنند و نقشه راه مفصلی عرضه نمی‌کنند که وقتی به دانشجویانم درام‌آی‌تی و در سایر کارگاه‌هایم تدریس می‌کنم احساس مطلوبی داشته باشم. به باور من، هر یک از این کتاب‌ها ابزار مهمی هستند که در زمان درست در طی طراحی، تولید و عرضه محصول کاربرد دارند، اما چیزی که ضرورت داشت، وجود جعبه‌ابزاری بود که همه اینها و ابزارهای بیشتری را در خود جای دهد.

با توجه به تشبیه این کتاب به جعبه‌ابزار، باید گفت که آچار پیچ‌گوشتی ابزار بسیار خوبی است که فقط در مواقع خاصی می‌توان از آن استفاده کرد و نمی‌توان انتظار کارکردی مشابه عملکرد چکش را از آن داشت. بر همین اساس و برای مثال، می‌توان گفت که ایده‌ها و تکنیک‌های معرفی‌شده در کتاب بازاریابی ربایشی بسیار ارزشمند است و اهمیت و فایده آنها زمانی افزایش می‌یابد که در زمان مناسب و به‌عنوان بخشی از عملیاتی گسترده‌تر استفاده شود.

پیش‌گفتار

بنابراین، هدف این کتاب راهنمایی مخاطب در فرآیند پیچیده و گیج‌کننده‌ای است که طی آن کارآفرینان سعی می‌کنند کاری را انجام دهند که هرگز قبلاً انجام نشده است. بله، انجام دادن این کار بسیار دشوار است، اما اهمیت آن نیز بسیار زیاد است. این کتاب حاصل سال‌ها فعالیت‌ها در کارگاه‌هایی در سراسر جهان و همچنین دوره‌های آموزشی‌ام در ام‌آی‌تی است که در خلال آنها با همکاری صدها کارآفرین بزرگ به تدوین و اصلاح این رویکرد پرداخته‌ام. قطعاً عناصر دیگری هم هست که باید حین تلاش برای آغاز کسب‌وکاری موفق و جدید مدنظر قرار گیرد. از جمله اینها می‌توان به فرهنگ، کار تیمی، فروش، تأمین مالی و رهبری اشاره کرد. با وجود این، بنیان مؤسسات مبتنی بر نوآوری محصولی است که ساخته می‌شود و تمرکز این کتاب هم بر این موضوع قرار دارد.

این فرآیند لزوماً دارای ماهیتی پیوسته نیست. سعی کرده‌ام تا با تدوین فرآیندی منطقی و خطی، که ۲۴ گام دارد، به شما کمک کنم که کارتان را آغاز کنید، اما باید توجه کنید که پس از کسب دانش در هر گام باید به ارزیابی گام‌های پیشین پردازید و فعالیت‌های پیشین خود را اصلاح (یا حتی تکرار) کنید. این فرآیند تکرار شونده و پیش‌رونده، که هدفش دستیابی به پاسخی بهینه است، بسیار مهم است زیرا شما زمان نامحدودی در اختیار ندارید تا کارتان را در یک گام مشخص کاملاً به پایان برسانید. بنابراین، بر مبنای نتایج تحقیقاتتان، باید ابتدا پارامترهای گوناگون را برآورد کنید و پس از آن، در هر یک از مراحل، باید در آنها، در صورت نیاز، بازنگری کنید.

صرف نظر از اینکه آیا تحلیل‌گر، سرمایه‌گذار بالقوه، یا نویسنده مطالب مربوط به فناوری که در حاشیه ایستاده‌اند ارزش کارتان را می‌بینند، هر یک از این مراحل را به دقت ارزیابی کنید تا دریابید که آیا مشتری از محصولاتان منتفع می‌شود یا نه. زمانی شخصی به من گفت، «به لحاظ مفهومی، مفهوم و واقعیت یکسان‌اند، اما در واقعیت، مفهوم و واقعیت خیلی هم شبیه یکدیگر نیستند.»

این کتاب همچنین زبان مشترکی را برای بحث در خصوص جنبه‌های کلیدی خلق کسب‌وکارهای جدید عرضه می‌کند تا بتوانید به طور مؤثرتر درباره کسب‌وکار جدیدتان با مشاوران، مربیان و کارآفرینان دیگر گفت‌وگو کنید. هر یک از گام‌های این فرآیند را طوری طراحی کرده‌ام که به بخش مجزایی از این فرآیند مربوط شود. به یاد دارم که همیشه وقتی پدرم از من انبردست می‌خواست و من به او آچار فرانسه می‌دادم، خیلی ناامید می‌شدم. حالا من هم همین حس را پیدا می‌کنم وقتی که از دانشجویانم می‌خواهم درباره مدل کسب‌وکارشان توضیح دهند و آنها، به جای آن، توضیحی درباره کل بازار در دسترس یا قیمت‌گذاری می‌دهند.

نتیجه این به اصطلاح جعبه‌ابزار یکپارچه و زبان مشترک آن چیزی است که در ام‌آی‌تی به آن «کارآفرینی اصولی»^{۱۵} می‌گوییم. بعضی‌ها به من می‌گویند که نمی‌توان کارآفرینی را با نظم و اصول جمع کرد، چون پدیده‌ای آشفته و پیش‌بینی‌ناپذیر است. اما دقیقاً به دلیل همین ماهیت آشفته است که وجود چارچوبی منظم برای پرداختن به مسائل و حل روشمند آنها دارای ارزشی فوق‌العاده است. به طور کلی، ریسک‌های زیادی وجود دارد که در کنترل شما

پیش‌گفتار

نیست، بنابراین چارچوب حاصل از کارآفرینی اصولی به شما کمک می‌کند تا ریسک‌ها را به عواملی محدود کنید که قادر به کنترلشان هستید. این فرآیند به شما کمک می‌کند که یا به موفقیت دست یابید یا اگر ناکامی در مسیری که در آن قرار دارید ناگزیر است، زودتر با آن مواجه شوید. در هر دو صورت، این فرآیند به شما کمک می‌کند.

آرزو می‌کردم که بیست سال پیش، وقتی کار خود را به عنوان کارآفرینی نوپا آغاز کردم، چنین کتابی در اختیار داشتم. نکته‌ای درباره‌ی مثال‌های مطرح‌شده در این کتاب: در سراسر این کتاب تعدادی مثال از دانشجویان ام‌آی‌تی آورده‌ام که در برنامه‌ی تحصیلی خود درس مؤسسات تجاری جدید را داشته‌اند. این مثال‌ها به دلیل محدودیت‌های زمانی‌ای که دانشجویان داشتند خیلی پرطول و تفصیل نیستند. هدفم از گنجاندن این مثال‌ها در این کتاب تشریح مفاهیم اولیه‌ی هر گام بوده است. برخی از این مثال‌ها را هم کمی تغییر داده‌ام تا نقاط ضعف و قوت مراحل گوناگون را بهتر معرفی کنم، اما ماهیت هر موقعیت را حفظ کرده‌ام. این مثال‌ها همگی با تجارب من در زمینه‌ی تأسیس شرکت‌های جدید همخوانی دارد. شاید همه‌ی پروژه‌های تشریح‌شده در این مثال‌ها، به دلیل تصمیم تیم‌های دانشجویی در پایان دوره، به تأسیس شرکت‌های واقعی منتج نشده باشد، اما ذکر مثال آنها دارای ارزش آموزشی بوده است.

مقدمه

ما می‌دوئیم که ژن کار آفرینی
وجود داره فقط انگار نمی‌تونیم
پیداش کنیم...



خبر مهم: کارآفرینی را می شود آموزش داد!

یکی از اولین سؤالاتم در آغاز هر کارگاه یا کلاس از شرکت کنندگان این است، به نظر شما، «آیا کارآفرینی آموختنی است؟» همواره سکوت بر گروه حاکم می شود. شرکت کنندگان با حالت معذبی در صندلی های خود جابه جا می شوند. برخی مؤدبانه پاسخ مثبت می دهند و می گویند علت حضورشان در این کلاس همین است. یکی از شرکت کنندگان در طی پرسش و پاسخ هایی مؤدبانه آنچه را در ذهن بسیاری از حاضران در کلاس می گذرد به زبان می آورد: «نه! شما یا کارآفرین هستید، یا نیستید!» این فرد، که حالا با گفتن این جمله جرئت بیشتری پیدا کرده است، با شور و حرارت بسیاری شروع می کند به استدلال کردن. البته باید بگویم که از این شخص خوشم می آید؛ شاید تا حد زیادی به این علت که او پانزده سال پیش خود من است. اما اکنون بر این باورم که کارآفرینی آموزش دادنی است. تقریباً هر هفته در همه دوره هایم در مؤسسه فناوری ماساچوست (ام آی تی) و دیگر نقاط جهان با این موضوع روبه رو می شوم.

اگر ریچارد برانسون، استیو جابز، بیل گیتس، لری ایسون و کارآفرینان برجسته دیگر را در نظر بگیریم، در نگاه اول فوق العاده و متفاوت به نظر می آیند، اما باید بگویم که موفقیت هر یک از آنها به دلیل داشتن ژن خاصی نیست، بلکه نتیجه محصولات ممتازی است که به موفقیت آنها انجامیده است. برای تبدیل شدن به کارآفرینی موفق باید محصولات نوآورانه و ممتاز داشته باشید. منظور از محصول، کالاهای فیزیکی، خدمات و ارائه اطلاعات است. سایر عوامل اثرگذار بر موفقیت چیزی غیر از محصول نیست. باید اضافه کنم که فرآیند ساخت محصول آموزش دادنی است. این کتاب به شما می آموزد که چگونه به شکلی نظام مند شانستان را برای ساخت محصولی ممتاز افزایش دهید.

در این کتاب، روشی منظم و گام به گام برای راه اندازی کسب و کاری جدید ارائه کرده ام. چهارچوب ارائه شده هم برای دوره های آموزشی مفید است و هم برای کسانی که می خواهند برای عرضه خدمت به بازاری جدید شرکت تأسیس کنند. البته پیش از شروع، باید در خصوص سه افسانه رایج درباره کارآفرینان توضیحاتی بدهم. این افسانه ها یا تصورات نادرست اغلب مانع علاقه مندان تأسیس شرکتی جدید می شود و دست و پای مدرسانی را می بندد که می خواهند چگونگی راه اندازی کسب و کار را به دانشجویان بیاموزند.

سه افسانه رایجی که باید کنار گذاشته شوند

تصورات غلط بسیاری درباره کارآفرینی و مقتضیات کارآفرین شدن وجود دارد. نخستین افسانه این است که فرد شرکت را تأسیس می کند. همه ما داستان

عوامانه‌ای را شنیده‌ایم که در آن کارآفرینان در نقش قهرمانانی دست‌تنها معرفی می‌شوند، خوانش دقیق پژوهش‌ها داستان دیگری را روایت می‌کند. تیم است که شرکت را تأسیس می‌کند، نه فرد. اساساً تیم بزرگ ترشانس موفقیت را بیشتر می‌کند. به عبارت دیگر، بنیان‌گذاران بیشتر = شانس بیشتر در موفقیت.^۱ افسانه دوم این است که همه کارآفرینان کاریزما دارند و کاریزمای آنان عامل کلیدی موفقیتشان است. اما حقیقت این است که کاریزما مدت کوتاهی می‌تواند بر موفقیت مؤثر باشد، اما پایدار نمی‌ماند. تحقیقات نشان می‌دهد که کارآفرینان بیش از آنکه به کاریزما احتیاج داشته باشند، نیاز دارند که افرادی روشن‌بین، استخدام‌کنندگانی قابل و فروشندگانی مؤثر باشند.

افسانه سوم این است که ژنی به نام ژن کارآفرینی هست که افراد خاصی آن را دارند و این افراد در تأسیس شرکت‌ها به صورت ژنتیکی مستعد موفقیت‌اند. چنانکه کاریکاتور ابتدای این فصل نیز نشان می‌دهد، چنین ژنی هنوز کشف نشده است و نخواهد شد. عده‌ای بر این باورند که ویژگی‌های شخصیتی مانند تهور یا جسارت با کارآفرینی موفق در ارتباط است، اما این طرز فکر غلط است. در عوض مهارت‌های ملموس و واقعی نظیر مدیریت افراد، مهارت‌های فروش، کارآفرینی اصولی، فهم محصول و نیز تحویل، احتمال موفقیت را افزایش می‌دهند. این مهارت‌ها آموزش‌دانی‌اند و به صورت ژنتیکی به عده‌ای خوش‌شانس هدیه داده نشده‌اند. افراد می‌توانند رفتارهای جدید را بیاموزند و با شرایط تطبیق یابند. بنابراین، می‌توان کارآفرینی را به رفتارها و فرآیندهای مجزا بخش‌بندی کرد و آموزش داد.

برای اثبات این امور، باید نگاه خود را فراتر از مربع یک مایلی ام‌آی‌تی گسترش دهیم. دانشجویانی که در ام‌آی‌تی حضور دارند شرکت‌هایی را با نرخ سودمندی بالا ایجاد می‌کنند. در واقع، در سال ۲۰۰۶ بیش از ۲۵۰۰۰ شرکت وجود داشته است و ۹۰۰ شرکت جدید نیز هر سال به آنها اضافه می‌شوند. این شرکت‌ها به استخدام بیش از سه میلیون نفر با درآمد کل سالیانه حدود دو تریلیون دلار می‌پردازند. با احتساب درآمد کل سالیانه ام‌آی‌تی از تأسیس شرکت‌ها، آنها یازدهمین اقتصاد بزرگ دنیا به شمار می‌آیند.^۲

دلیل موفقیت ام‌آی‌تی در کارآفرینی چیست؟

چرا ام‌آی‌تی در معرفی کارآفرینان موفق عمل کرده است؟ پاسخ نخست اغلب مردم این است که دانشجویان ام‌آی‌تی بسیار باهوش‌اند. حقیقت این است که دانشجویان ام‌آی‌تی از دانشجویان دیگر مؤسسات آموزشی برتر جهان (مؤسسه فناوری کالیفرنیا، هاروارد و مؤسساتی از این دست) باهوش‌تر نیستند، اما مسئله این است که هیچ‌یک از مؤسسات آموزشی دیگر، غیر از دانشگاه استنفورد، این تعداد دانش‌آموخته کارآفرین تحویل جامعه نداده است. بنابراین، موفقیت ام‌آی‌تی را باید در عامل دیگری جست.

راه اندازی کسب و کار

دومین پاسخ این است که دانشجویان ام‌آی‌تی آزمایشگاه‌هایی با فناوری‌های پیشرفته و پیشرو در اختیار دارند که تأسیس شرکت را برای آنها آسان کرده است. این مورد نیز فرضیه‌ای قابل بررسی است. به دلیل وجود ادارهٔ صدور مجوز فناوری^۳ در ام‌آی‌تی، شمار شرکت‌هایی که هر ساله با فناوری خارج از آزمایشگاه‌ها آغاز به کار می‌کنند مشخص است زیرا آنها باید از طریق این اداره مجوز کار دریافت کنند. شمار این شرکت‌ها برابر با بیست تا سی شرکت در سال است که در مقایسه با دانشگاه‌های دیگر رقمی چشمگیر است. اما هنگامی که این رقم فارغ‌التحصیلان دانشگاه ام‌آی‌تی را با رقم کلی نهصد شرکت تأسیس شده در سال در می‌سنجیم، بسیار ناچیز به نظر می‌رسد. شرکت‌هایی که با فناوری ام‌آی‌تی مجوز شروع به کار خود را گرفته‌اند اهمیت استراتژیک بالایی دارند و می‌توانند بسیار مؤثر باشند (برای مثال، آکامی^۴)، اما آنها فقط بخش کوچکی از موفقیت ام‌آی‌تی در کارآفرینی را به خود تخصیص می‌دهند. بیش از نود درصد از شرکت‌هایی که فارغ‌التحصیلان دانشگاه ام‌آی‌تی تأسیس کرده‌اند بدون استفاده از فناوری‌های تولید شده در آزمایشگاه‌های ام‌آی‌تی آغاز به کار کرده‌اند.^۵

دلیل واقعی موفقیت ام‌آی‌تی در ایجاد شرکت‌های جدید، ترکیبی از روح و مهارت است. در ام‌آی‌تی فرهنگی وجود دارد که افراد را تشویق به ایجاد شرکت در هر زمان و مکانی می‌کند. این فرهنگ شبیه به چیزی است که امروزه در سیلیکون ولی، شهر فناوری در لندن و برلین وجود دارد. این نمونه‌ها همه جا هستند. آنها اسطوره‌هایی انتزاعی نیستند، بلکه مردم واقعی‌اند و هیچ تفاوتی با شما ندارند. هاله‌ای از امکان و همکاری بر محیط ام‌آی‌تی سایه افکنده است و موجب می‌شود که دانشجویان به سرعت این طرز فکر را اتخاذ کنند که «بله، من هم می‌توانم شرکت ایجاد کنم.» آنها به «ویروس کارآفرینی» آلوده می‌شوند و به مزایای راه‌اندازی کسب و کاری جدید باور پیدا می‌کنند.

جو بلند پروازی و همکاری، دانشجویان را سرشوق می‌آورد. کار توسعهٔ مهارت‌های کارآفرینی از کلاس‌ها، مسابقات، رویدادهای فوق برنامه و برنامه‌های شبکه‌ای آغاز می‌شود، آموزه‌های کلاس درس و خارج از کلاس به سرعت برای دانشجویان دارای ارزش خاصی می‌شود به طوری که در این محیط آنها با علاقه و تعهد بیشتری به بررسی مطالب می‌پردازند. این امر نیز در دانشجویان تقویت می‌شود زیرا هر دانشجو به طور کامل در کلاس درس فعال است. تدریس در چنین محیطی برای دانشجویان و مربیان به مراتب پرمتر است.

عامل عمده در این چرخهٔ سودمند داشتن ذهنیت گروهی اجتماعی است. همان‌طور که دانشجویان در حال یادگیری و کار بروی کارآفرینی‌اند، با دانشجویان دیگر نیز همکاری می‌کنند. زمانی که آنها در موقعیت‌های اجتماعی قرار می‌گیرند، دربارهٔ کار خود صحبت می‌کنند و به صورت طبیعی اقدام به ایجاد جو رقابتی می‌کنند. آنها نه تنها از یکدیگر یاد می‌گیرند، بلکه این یادگیری بخشی از هویت فردی و گروهی آنها می‌شود.

این عوامل فضایی را ایجاد می‌کند که کارآفرینی با چنین موفقیتی در دانشگاه ام‌آی‌تی تدریس می‌شود. این امر یک حلقهٔ بازخوردی مثبت است (شکل الف ۱ را ببینید).

مقدمه

موفقیت آشکار و نقش مدل‌ها
در اجتماع

از اینجا شروع کنید.



روحیه پالقه دانش آموزان
برای کارآفرینی
پاور دارند که «پله من می توانم و می خواهم که
کارآفرین موفق شوم.»



تمایل به یادگیری
... پیشتر مربوط است به مهارت‌های کارآفرینی
برای تحقق توانایی‌هایشان



درخواست برای کلاس‌ها و برنامه‌ها
... شایق‌تر و مصمم‌تر همراه با دیگر
دانشجویان همفکر و علاقه‌مند



یادگیری پیشتر
... دانشجویان پیشتر یاد می‌گیرند و از
مدرسان خود توقع بیشتری دارند



مدرسان مجبورند دانش خود را ارتقا دهند
... و آنها لذت می‌برند و با دانشجویان مشتاق ادامه
می‌دهند



ارتقا کیفیت کلاس‌ها
... و کلاس‌ها بهتر و بهتر می‌شود



تجارب دانشجویان موفق
... و عضو محترم و پانچوری از اجتماع
کارآفرینی می‌شوند



حلقه بازخوردی مثبت
ام‌آی‌تی برای روح و
مهارت که اکوسیستم
موفق کارآفرینی را
خلق می‌کند

شکل الف. ۱. حلقه بازخوردی مثبت.

تشخیص دو نوع متفاوت کارآفرینی

کارآفرینی مربوط به ایجاد کسب و کاری جدید است که قبلاً وجود نداشته است. این تعریف واضح و بدون نقص به نظر می‌رسید تا اینکه من و دو تن از همکارانم، پروفیسور فیونا موری^۷ و پروفیسور اسکات استرن^۸، درباره چگونگی ترویج کارآفرینی در مناطق مختلف جهان، زمان زیادی را صرف بحث و تبادل نظر با سازمان‌های گوناگون کردیم و دریافتیم که «کارآفرینی» حداقل می‌تواند به دو مفهوم بسیار متفاوت اشاره کند. این تفاوت‌ها تأثیر بسزایی دارند زیرا هر یک از این دو نوع کارآفرینی اهداف و نیازهای متفاوتی را در خود دارند.

کارآفرینی در سازمان‌های کوچک و متوسط: نوع اول کارآفرینی مربوط به کارآفرینی در سازمان‌های کوچک و متوسط است.^۹ به احتمال زیاد، این نوع کسب و کار را یک نفر برای خدمت به بازار محلی راه انداخته است و تبدیل به کسب و کاری کوچک یا متوسط می‌شود که در این بازار محلی خدمات رسانی می‌کند. این نوع کسب و کار را اغلب فرد و نزدیکانش تأسیس می‌کنند که به احتمال زیاد کسب و کاری خانوادگی است و کنترل دقیق کسب و کار کوچک در آن مهم است. «پاداش» کسب و کار برای این بنیان‌گذاران در درجه اول در قالب استقلال شخصی و جریان نقدی حاصل از کسب و کار است. به طور کلی، این نوع کسب و کار نیاز به جمع‌آوری پول زیادی ندارد. زمانی که پول مورد نیاز برای این کسب و کار فراهم شود، به سرعت موجب افزایش درآمد و ایجاد شغل می‌شود. چنین کسب و کارهایی می‌تواند از لحاظ جغرافیایی پراکنده باشد و مشاغلی که آنها ایجاد می‌کنند عمدتاً «غیرقابل مبادله» است؛ به این معنی که برای کاهش هزینه‌ها نمی‌توان آنها را به جای دیگر انتقال داد. غالباً این کسب و کارها خدماتی اند یا فروشندگان محصولات شرکت‌های دیگرند. تمرکز آنها بر بازارهای محلی عامل کلیدی متمایزکننده است.

کارآفرینی در سازمان‌های مبتنی بر نوآوری: در مقایسه با نوع اول کارآفرینی، کارآفرینی در سازمان‌های مبتنی بر نوآوری^۹ پریسک‌ترو بلندپروازانه‌تر است. کارآفرینان این سازمان‌ها تمایل به خدمت رسانی در بازارهایی فراتر از بازار محلی دارند و به دنبال فروش محصولات خود در سطح جهانی، یا حداقل در سطح منطقه‌ای هستند.

این کارآفرینان معمولاً به صورت گروهی و با کمک فناوری، پردازش، مدل کسب و کار یا نوآوری‌های دیگر به ایجاد کسب و کاری جدید می‌پردازند که به آنها مزیت رقابتی قابل توجهی در مقایسه با سایر شرکت‌های موجود می‌دهد. آنها بیش از آنکه علاقه‌مند به کنترل باشند، به خلق ثروت علاقه دارند و اغلب، به منظور حمایت از برنامه‌های رشد بلندپروازانه خود، مجبور به فروش سهام شرکت می‌شوند.

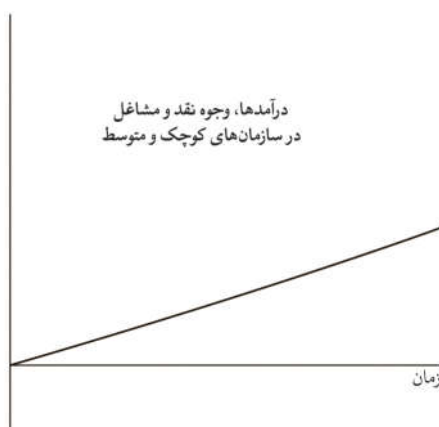
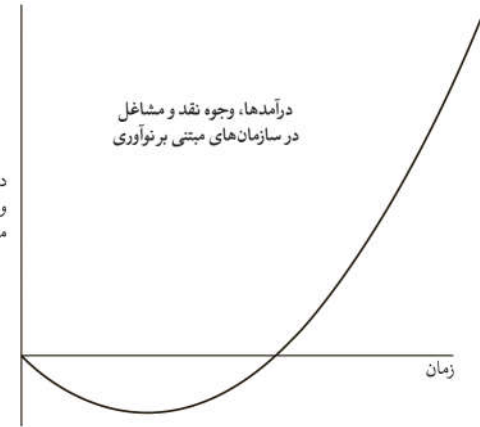
این کارآفرینان در ایجاد کسب و کار خود اغلب کردند، اما زمانی که توجه مشتری را جلب می‌کنند، رشد صعودی چشمگیرتری دارند (جدول م. ۱۰ را ببینید). رشد همان چیزی است که آنها در زمان تهدید از دست دادن کنترل شرکت و داشتن صاحبان متعدد جست و جوی می‌کنند. در حالی که شرکت‌های کوچک و متوسط معمولاً تمایل به رشد نسبتاً کمی دارند، شرکت‌های مبتنی بر نوآوری بیشتر علاقه مند به پیشرفت و گسترش اند. به منظور تحقق بلندپروازی‌های خود، آنها به رشد سریع و گسترده نیازمندند تا بتوانند به بازارهای جهانی خدمات رسانی کنند.

کارآفرینی در سازمان‌های مبتنی بر نوآوری موجب ایجاد شرکت‌هایی با مشاغلی «قابل مبادله» می‌شود که اگر برون سپاری منجر به رقابتی تر شدن کل کسب و کار شود، این مشاغل کاملاً برون سپاری خواهند شد. این شرکت‌ها به احتمال زیاد از لحاظ جغرافیایی تنوع کمتری دارند و در اطراف خوشه نوآوری متمرکز شده‌اند. به طور کلی، برای نشان دادن نتایج درآمد یا مشاغل جدید، هرگونه سرمایه‌گذاری یا تزریق پول نیازمند زمان بسیار طولانی‌تری است. در کوتاه مدت، مدل کارآفرینی در سازمان‌های کوچک و متوسط بهتر جواب می‌دهد. اما با صبر و شکیبایی، سرمایه‌گذاری در سازمان‌های مبتنی بر نوآوری ظرفیت آن را دارد که به نتایج ماندگارتری برسد، همان‌گونه که این امر در مورد شرکت‌هایی مانند اپل، گوگل، هیولت پاکارد و دیگر شرکت‌های سهامی عام نیز دیده می‌شود.

تمرکز ما بر کارآفرینی در سازمان‌های مبتنی بر نوآوری است

اقتصاد سالم هر دو نوع کارآفرینی را شامل می‌شود و نقاط قوت و ضعف هر دو آنها را دارد. هیچ‌یک بهتر از دیگری نیست. آنها اساساً آن قدر متفاوت اند که برای موفقیت در هر یک نیازمند بینش‌های متفاوت و مجموعه مهارت‌های متفاوت است. بنابراین، در این کتاب به جای تدریس «کارآفرینی»، به آموزش کارآفرینی در سازمان‌های مبتنی بر نوآوری پرداخته‌ام، زیرا بیش از هر حیطه‌ای در آن تجربه دارم و این تجربه خود منبعث از تأسیس مشترک دو شرکت (به نام‌های کمبریج دیسیژن داینامیکز^۱ و فناوری‌های سنس‌آبل^۲) بر اساس نوآوری است.

جدول الف.۱. کارآفرینی در سازمان های کوچک و متوسط در مقایسه با کارآفرینی در سازمان های مبتنی بر نوآوری

کارآفرینی در سازمان های کوچک و متوسط	کارآفرینی در سازمان های مبتنی بر نوآوری
تمرکز فقط بر بازارهای محلی و منطقه ای است.	تمرکز بر بازارهای منطقه ای / جهانی است.
نوآوری و رشد ضروری نیست و رقابتی بودن مزیت به شمار نمی رود.	شرکت بر پایه نوعی از نوآوری (فناوری، فرایند کسب و کار، مدل) و مزیت بالقوه رقابتی است.
«مشاغل غیرقابل مبادله»: مشاغلی که به طور کلی به صورت محلی انجام می شوند (برای مثال، رستوران ها، خشک شویی ها و صنایع خدماتی).	«مشاغل قابل مبادله»: مشاغلی که لازم نیست به صورت محلی انجام شوند.
اغلب، کسب و کارهای خانوادگی یا کسب و کار با سرمایه خارجی بسیار کم اند.	پایه مالکیت متنوع تری دارند و شامل مجموعه وسیعی از عرضه کنندگان سرمایه اند.
شرکت معمولاً در نسبتی خطی افزایش می یابد. هنگامی که پولی در این شرکت قرار می گیرد، سیستم (درآمد، جریان نقدی، مشاغل و غیره) به سرعت پاسخ مثبت می دهد.	شرکت با از دست دادن پول ایجاد می شود، اما اگر موفق شود، رشد صعودی خواهد داشت. نیازمند سرمایه گذاری است. هنگامی که پولی در این شرکت سرمایه گذاری می شود، جریان درآمد / پول نقد / تعداد مشاغل به سرعت پاسخ نمی دهند.
 <p>درآمدها، وجوه نقد و مشاغل در سازمان های کوچک و متوسط</p> <p>درآمدها / وجوه نقد / مشاغل</p> <p>زمان</p>	 <p>درآمدها، وجوه نقد و مشاغل در سازمان های مبتنی بر نوآوری</p> <p>درآمدها / وجوه نقد / مشاغل</p> <p>زمان</p>

منبع: بیل اولت و فیونا موری، «داستان دو کارآفرین: درک تفاوت ها در انواع کارآفرینی در اقتصاد» بنیاد اوینگ ماریون کافمن، مه ۲۰۱۳، برگرفته از سایت:

www.kauffman.org/uploadedfiles/downloadableresources/a-tale-of-two-entrepreneurs.pdf

نوآوری چیست؟

نوآوری به طور فزاینده‌ای به اصطلاحی کلیشه‌ای تبدیل شده است، اما یک تعریف ساده دارد (اقتباس از اد رابرت)^{۱۲}:

نوآوری = اختراع + تجاری سازی

من تعریف رابرت را اصلاح می‌کنم زیرا نوآوری حاصل جمع اختراع و تجاری سازی نیست بلکه محصول آنهاست. در صورتی که تجاری سازی وجود داشته باشد اما هیچ اختراعی نباشد (اختراع=۰)، یا اختراع وجود داشته باشد اما هیچ تجاری سازی ای نباشد (تجاری سازی=۰)، هیچ نوآوری وجود نخواهد داشت. نوآوری (ایده، فناوری یا نوعی از مالکیت معنوی) مهم است، اما کارآفرینی نیاز به ساخت اختراع ندارد. در واقع، اختراعاتی که منتج به ایجاد شرکت‌های مبتنی بر نوآوری می‌شوند اغلب از جای دیگری آمده‌اند. این مورد درباره استیو جابز نیز صدق می‌کند زیرا او اختراعات دیگران را (موس رایانه‌ای زیراکس پارک^{۱۳} از معروف‌ترین آنهاست) شناسایی و آنها را به طور مؤثری از طریق اپل تجاری سازی کرد. این امر در مورد گوگل نیز صدق می‌کند که بیشتر درآمد خود را از طریق آدوردز^{۱۴} (سرویس تبلیغات مبتنی بر کلیدواژه در صفحات نتایج جست‌وجو) کسب می‌کند. شرکت دیگری به نام اورتور^{۱۵} چنین تبلیغاتی را اختراع کرده بود، اما گوگل از طریق تجاری سازی اختراع اورتور موفق شد.

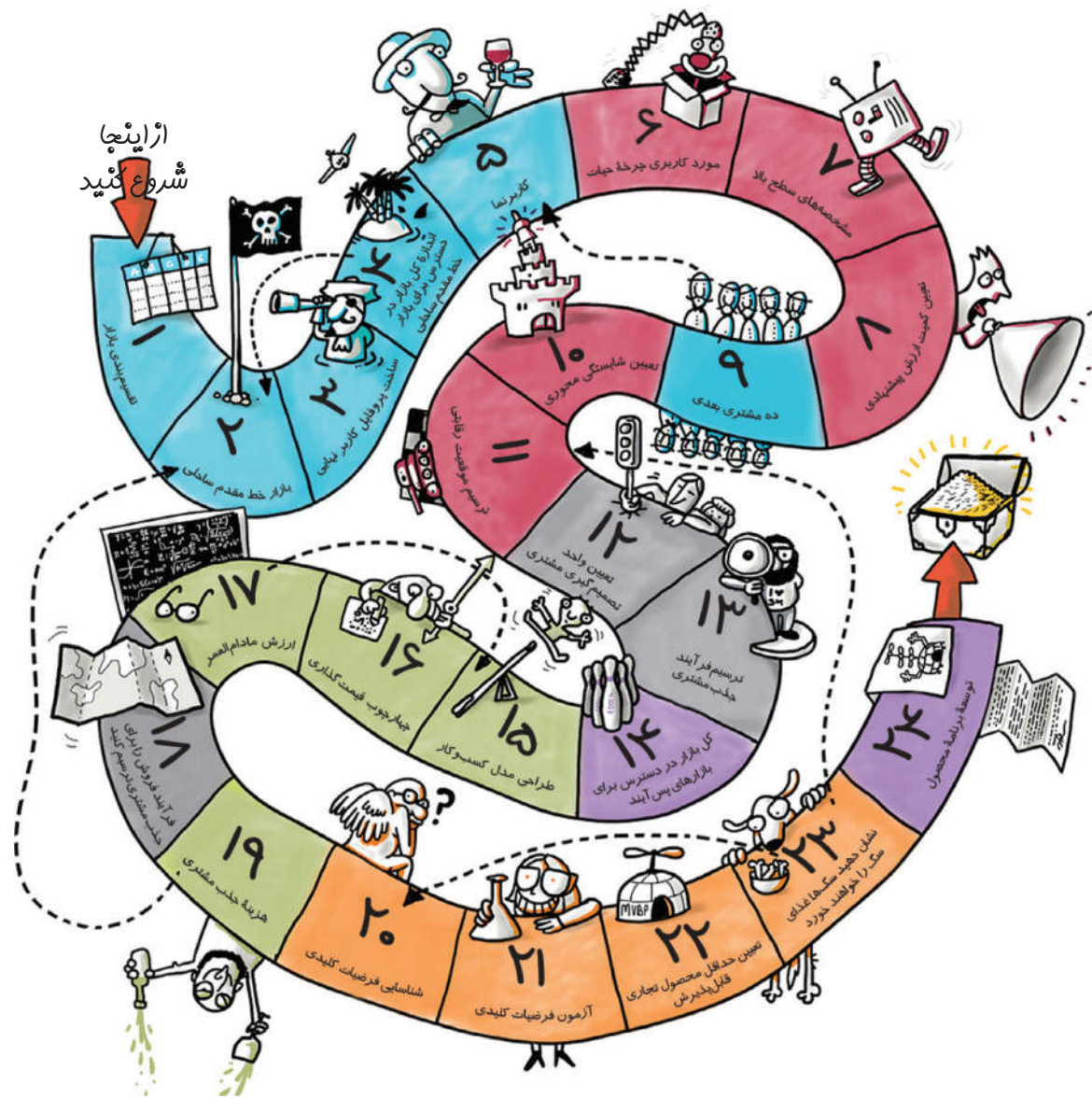
این نمونه‌ها نشان می‌دهد که قابلیت تجاری سازی اختراع برای نوآوری واقعی لازم است. پس کارآفرین در درجه اول در مقام عامل تجاری سازی عمل می‌کند. من آگاهانه از واژه کارآفرینی «فناوری محور» استفاده نمی‌کنم، زیرا نوآوری به فناوری محدود نمی‌شود. نوآوری می‌تواند انواع گوناگونی از جمله فناوری، پردازش، مدل کسب و کار و موقعیت داشته باشد.

برخی از جذاب‌ترین نوآوری‌های زمان ما مانند گوگل، آی تیونز^{۱۶}، سیلنز فورس دات کام^{۱۷}، نت فلیکس^{۱۸}، زیپ‌کار^{۱۹} و بسیاری دیگر در اصل نوآوری در مدل کسب و کارند. آنها با فناوری فعال شده‌اند؛ به، زیپ‌کار نمی‌تواند بدون کمک گرفتن از فناوری ورود بدون کلید، شبکه‌های بزرگ خودروهای خود را برای اعضای خود حفظ کند. اما نوآوری زیپ‌کار در اجاره خودرویی برای حمل و نقل موقت برای صاحبان خودرو و افرادی که برای مقاصد تجاری به نقاط دور سفر می‌کنند معنا پیدا می‌کند. زیپ‌کار نیازی به درک پیچیدگی‌های فناوری خود برای موفقیت ندارد، اما درک آنچه برای مشتریان به معنی «مصرف مشترک» است برای زیپ‌کار اهمیت دارد.

همچنان‌که فناوری بیشتر و بیشتر به محصول تبدیل می‌شود، نوآوری‌های بیشتری را در مدل‌های کسب و کار می‌بینید که از فناوری به عنوان اهرم افزایش سرمایه استفاده می‌کنند. هنوز هم موقعیت‌های زیادی برای نوآوری فناوری محور در حیطه‌هایی مانند ذخیره‌سازی انرژی، الکترونیک قدرت، ارتباطات بی‌سیم و موارد مشابه وجود دارد، اما این تنها تعریف نوآوری نیست.

شش موضوع اصلی ۲۴ گام

۲۴ گام از یکدیگر مجزا هستند و می‌توانند در شش دسته موضوعی گروه‌بندی شوند. هر گام باید در نظم عددی خودش پایان بیابد، با این درک که در هر مرحله چیزهایی خواهید آموخت که بی‌درنگ شما را به تجدید نظر در مورد کارهایی که در گام‌های قبلی انجام داده‌اید و می‌دارد. این دسته‌های موضوعی یک طرح کلی از اینکه چگونه این ۲۴ مرحله به شما کمک خواهند کرد تا کسب‌وکاری پایدار و مبتنی بر نوآوری خلق کنید را نشان می‌دهند.



مشتریانتان چه کسانی هستند؟

- ۱ تقسیم‌بندی بازار
- ۲ انتخاب بازار خط مقدم ساحلی
- ۳ ساخت پروفایل کاربر نهایی
- ۴ محاسبه اندازه کل بازار در دسترس برای بازار خط مقدم ساحلی
- ۵ ترسیم پروفایل کاربر نما برای بازار خط مقدم ساحلی
- ۶ ده مشتری بعدی خود را شناسایی کنید

چه کارهایی برای مشتریانتان می‌توانید انجام دهید؟

- ۶ مورد کاربری چرخه حیات کامل
- ۷ تعیین مشخصات سطح بالای محصول
- ۸ تعیین کمیت ارزش پیشنهادی
- ۱۰ شایستگی محوریتان را مشخص کنید
- ۱۱ موقعیت رقابتی‌تان را ترسیم کنید

مشتریانتان چگونه به محصولتان دست می‌یابند؟

- ۱۲ تعیین واحد تصمیم‌گیری مشتری
- ۱۳ فرآیند جذب مشتری دست‌به‌جیب را ترسیم کنید
- ۱۸ فرآیند فروش را برای جذب مشتری ترسیم کنید

چگونه از محصولتان در آمد کسب کنید؟

- ۱۵ طراحی مدل کسب و کار
- ۱۶ تعیین چهارچوب قیمت‌گذاری
- ۱۷ ارزش مادام‌العمر مشتری جذب‌شده را محاسبه کنید
- ۱۹ محاسبه هزینه جذب مشتری

چگونه محصولتان را طراحی کنید و بسازید؟

- ۲۰ فرضیات کلیدی را شناسایی کنید
- ۲۱ فرضیات کلیدی را بیازمایید
- ۲۲ حداقل محصول تجاری قابل‌پذیرش را تعریف کنید
- ۲۳ نشان دهید که «سگ‌ها غذای سگ را خواهند خورد»

چگونه کسب و کارتان را اندازه‌گیری کنید؟

- ۱۴ محاسبه اندازه کل بازار در دسترس برای بازارهای پس‌آیند
- ۲۴ برنامه محصول را توسعه دهید

ادامه دارد...

برای کسب اطلاعات بیشتر درباره کتاب **راه اندازی کسب و کار** و یا سفارش نسخه کامل این کتاب به وبسایت انتشارات آریانا قلم مراجعه کنید.

www.AryanaGhalam.com



Disciplined Entrepreneurship

24 Steps to A Successful Startup

Bill Aulet

این کتاب راهنمای عملی فوق‌العاده‌ای برای کارآفرینان است که به‌وسیله آن می‌توانند با کل فرآیند کارآفرینی آشنا شوند و هیچ‌یک از مراحل اساسی این فرآیند را در جریان عرضه محصولات خود به بازار از قلم نیندازند. این کتاب، که حاصل تجربه تدریس به دانشجویان ام‌بی‌تی است، بر غنای آثار مربوط در این حوزه افزوده است و ابزار بسیار خوبی برای توسعه پایدار کارآفرینان جوان محسوب می‌شود.

جو لاسیتر، رئیس آزمایشگاه نوآوری هاروارد

ایده همه‌جا هست، اما کارآفرین موفق کسی است که بتواند ارزش‌آفرینی کند. کارآفرینان موفق پرشور و ماهرند. شاید درست باشد که بگوییم شور و حرارت آموختنی نیست، اما مهارت‌های اجرایی قطعاً آموختنی‌اند. این کتاب، مرحله‌به‌مرحله، ساختار و دانش موردنیاز کارآفرینان را برای افزایش سطح موفقیتشان عرضه می‌کند. بنابراین، خواندن این کتاب را اکیداً توصیه می‌کنم.

پائول مائیدر، عضو هیئت مؤسسان هایلند کپیتال

این کتاب راهنمایی‌های خوبی برای دستیابی به موفقیت عرضه می‌کند، اما آن‌قدر هم وارد جزئیات نمی‌شود که سبب فرونشاندن خلاقیت مخاطب شود. همه کارآفرینان باید یک‌بار این کتاب را مطالعه کنند و از آن به‌عنوان مرجع بهره ببرند.

جولیا هو، مؤسس و مدیرعامل فناوری‌های لارک



مرکز پژوهش‌های استعاری آمریکا
انجمن مشاوران استارت‌آپ آمریکا

WILEY

