

Disciplined
Entrepreneurship

راه‌اندازی

کسب‌وکار

۲۴ گام برای موفقیت کسب‌وکارهای نوپا



نویسنده: بیل اولت

مترجمان: سعید روشنی، نفیسه رضایی نیک



به نام خداوند بخشنده مهربان

راه اندازی کسب و کار

۲۴ گام برای موفقیت کسب و کارهای نوپا



WILEY

TRANSLATION LICENCE AGREEMENT

This agreement has been made on 23rd 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:
- To prepare the PERSIAN translation (the “Translation”) of:

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

- To print, publish, market, distribute and sell the Translation in volume form in the following territory(ies): **World**
- To copyright the translation in the name of **AryanaGhalam**
- All Rights Reserved. Authorised translation from the English language edition published by John Wiley & Sons Limited

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



فناپ
FANAP

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:	۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۰۴-۹
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

چاپ اول: بهار ۱۳۹۴

شمارگان: ۲۰۰۰ نسخه

ناشر: آریانا قلم

همه حقوق برای گروه پژوهشی صنعتی آریانا محفوظ و هرگونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل، بدون اجازه کتبی ممنوع است.

نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، خیابان ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد ۱

تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰ - ۸۸۳۳۳۸۳

فروشگاه اینترنتی آریانا قلم: www.AryanaGhalam.com

تحسین از کتاب

راه اندازی کسب و کار

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

میچ کاپور، مؤسس، شرکت توسعه لوتوس^۱

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

براد فلد، مدیرعامل گروه فوندری، مؤسس تک استارز و خالق مجموعه کتاب‌های انقلاب شرکت‌های نوپا^۲

بیلب در سه سال اخیر با کمک این فرآیند ۲۴ مرحله‌ای 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 می‌کند که می‌توان از آن در سایر کشورها نیز استفاده کرد.

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

شخصاً آرزو می‌کردم که ای‌کاش کارم را با این کتاب آغاز می‌کردم، زیرا این کتاب اثری مختصر و مفید است و مثال‌های بسیار خوبی را به زبان ساده بیان می‌کند. علاوه، این کتاب نظریه کارآفرینی سنتی را با آنچه امروزه در دنیای کسب و کارهای نوپا در حال وقوع است تلفیق می‌کند. اگر در کارآفرینی مصمم‌اید، توصیه می‌کنم 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 ام‌آی‌تی پاتریک جی. مک‌گاورن، جی آر. برنده جایزه کارآفرینی^۴

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

داگ لئون، عضو هیئت مدیره، سکویا کپیتال^۵

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

برایان هالیگان، 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 قائم. در حالی که 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 همه‌جا 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، 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 و رئیس انجمن ملی سرمایه‌گذاری خطرپذیر^۸ در سال ۲۰۱۲

ایده بیل در خصوص تیم خالق کارآفرین، جالب‌توجه 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. سوکو مدل کسب‌وکار مقیاس‌پذیر و موفق‌تری 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 هر روز جنبه علمی‌تری پیدا می‌کند. این کتاب از آن جهت ارزشمند است که راهنمای جامع و گام‌به‌گامی را درباره فرآیند بازاریابی محصول در صنایع گوناگون به مخاطب خود عرضه می‌کند. این کتاب همان چیزی است که می‌توان انتظارش را از ام‌آی‌تی داشت.

دیوید شاک، شریک تجاری، ماتریس پارتنرز^{۱۱}

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 می‌کند 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 می‌دهد.

تام بایر، صاحب کرسی استادی کارآفرینی در مدرسه عالی مهندسی دانشگاه استنفورد؛ رئیس دانشکده، برنامه سرمایه‌گذاری فناوری استنفورد^{۱۲}

این کتاب راهنمای عملی فوق‌العاده‌ای برای کارآفرینان است که به وسیله 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 ام‌آی‌تی است، بر غنای آثار مربوط در این حوزه افزوده است و ابزار بسیار خوبی برای توسعه پایدار کارآفرینان جوان محسوب می‌شود.

جولاسیتر، رئیس آزمایشگاه نوآوری هاروارد و استاد تجارب مدیریت در مدرسه عالی بازرگانی هاروارد^{۱۳}

خیلی هیجان‌زده‌ام از اینکه می‌بینم اکنون بسیاری از کارآفرینان در هر جایی از دنیا می‌توانند چیزی را که من در ام‌آی‌تی برای ارتقای مهارت‌هایم در کارآفرینی آموخته‌ام بیاموزند. این کتاب حاصل سال‌ها دانش و تجربه است و خواندن آن را به همه کارآفرینان، حتی آن‌هایی که هم‌اکنون کسب‌وکاری دارند، توصیه می‌کنم.

سال لوپولی، مؤسس شرکت‌های پیزا سال و لوپولی^{۱۴}

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 راهنمایی‌های خوبی برای دستیابی به موفقیت عرضه می‌کند، اما آن قدر هم وارد جزئیات نمی‌شود 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 فناوری‌های لارک^{۱۵}

کتاب راه‌اندازی کسب‌وکار از کتاب‌های بسیار مهم است و جزو فهرست کتاب‌های پیشنهادی‌ام به دانشجویان کارآفرینی و کارآفرینان است. این کتاب خواننده را در آغاز راه‌اندازی کسب‌وکاری مبتنی بر نوآوری به سمت گام‌های عملی و مهمی سوق می‌دهد که چه بسا در صورت مطالعه نکردن آن، از آنها غفلت شود.

پروفیسور گرگوری بی. ویت، مدیر، مرکز دابسون برای مطالعات کارآفرینی، دانشگاه مک‌گیل^{۱۶}

فهرست

پیشگفتار

۱۵

مقدمه

۱۹

شش موضوع اصلی بیست و چهار گام

۲۹

گام صفر

شروع کنید ۳۳

گام اول

تقسیم بندی بازار ۴۱

گام دوم

انتخاب نخستین بازاری که کسب و کارتان در آن فروش می کند ۶۳

گام سوم

ساخت پروفایل کاربر نهایی ۷۱

گام چهارم

محاسبه اندازه مجموع بازار در دسترس برای نخستین بازاری که کسب و کارتان در آن فروش می کند ۸۱

گام پنجم

ترسیم پروفایل کاربرنما برای نخستین بازاری که کسب وکارتان در آن فروش می‌کند ۹۵

گام ششم

مورد کاربری چرخه حیات کامل ۱۱۱

گام هفتم

تعیین مشخصات سطح بالای محصول ۱۲۱

گام هشتم

تعیین کمیت ارزش پیشنهادی ۱۳۵

گام نهم

ده مشتری بعدی خود را شناسایی کنید ۱۴۵

گام دهم

شایستگی محوریتان را مشخص کنید ۱۵۳

گام یازدهم

موقعیت رقابتی‌تان را ترسیم کنید ۱۶۵

گام دوازدهم

تعیین واحد تصمیم‌گیری مشتری ۱۷۵

گام سیزدهم

فرآیند جذب مشتری دست به جیب را ترسیم کنید ۱۸۵

گام چهاردهم

محاسبه اندازه کل بازار در دسترس برای بازارهای پس آیند ۱۹۵

گام پانزدهم

طراحی مدل کسب و کار ۲۰۳

گام شانزدهم

تعیین چارچوب قیمت گذاری ۲۱۵

گام هفدهم

ارزش مادام العمر مشتری جذب شده را محاسبه کنید ۲۲۵

گام هجدهم

فرآیند فروش را برای جذب مشتری ترسیم کنید ۲۴۱

گام نوزدهم

محاسبه هزینه جذب مشتری ۲۵۱

گام بیستم

فرضیات کلیدی را شناسایی کنید ۲۶۹

گام بیست و یکم

فرضیات کلیدی را آزمون کنید ۲۷۵

گام بیست و دوم

حداقل محصول تجاری قابل پذیرش را تعریف کنید ۲۸۷

فهرست

گام بیست و سوم

نشان دهید که «سگ‌ها غذای سگ را خواهند خورد» ۲۹۹

گام بیست و چهارم

برنامهٔ محصول را توسعه دهید ۳۰۹

سخن آخر: کسب و کار چیزی فراتر از بیست و چهار گام است

واژه‌نامه

۳۲۳

دربارهٔ نویسنده

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 بریان 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 آس ماریا،^{۱۲} و خلق مدل کسب‌وکار^{۱۳} اثر الکس استروالدر و ایو 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 در ام‌آی‌تی و در سایر کارگاه‌هایم تدریس می‌کنم احساس مطلوبی داشته باشم. به باور من، هریک 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 پیچ‌گوشی 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.

مقدمه

ما می‌دونیم که ژن کارآفرینی
وجود داره فقط انکار نمی‌تونیم
پیداش کنیم ...



خبر مهم: کارآفرینی را می‌شود آموزش داد!

یکی از اولین سؤالاتم در آغاز هر کارگاه یا کلاس از شرکت‌کنندگان این است، به نظر شما، «آیا کارآفرینی آموختنی است؟» همواره سکوت بر گروه حاکم می‌شود. شرکت‌کنندگان با حالت معذبی در صندلی‌های خود جابه‌جا می‌شوند. برخی مؤدبانه پاسخ مثبت می‌دهند و می‌گویند علت حضورشان در این کلاس همین است. یکی از شرکت‌کنندگان در طی پرسش و پاسخ‌هایی مؤدبانه آنچه را در ذهن بسیاری از حاضران در کلاس می‌گذرد به زبان می‌آورد: «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 می‌کند به استدلال کردن. البته باید بگویم که از این شخص خوشم می‌آید؛ شاید تا حد زیادی به این علت که او پانزده سال پیش خود من است. اما اکنون بر این باورم که کارآفرینی آموزش‌دانی است. تقریباً هر هفته در همه دوره‌هایم در مؤسسه فناوری ماساچوست (ام‌آی‌تی) و دیگر نقاط جهان با این موضوع روبه‌رو می‌شوم.

اگر ریچارد برانسون، استیو جابز، بیل گیتس، لری ایسون و کارآفرینان برجسته دیگر را در نظر بگیریم، در نگاه اول فوق‌العاده و متفاوت به نظر می‌آیند، 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 آموزش‌دانی است. این کتاب به شما می‌آموزد که چگونه به شکلی نظام‌مند شایسته‌ترین را برای ساخت محصولی ممتاز افزایش دهید.

در این کتاب، روشی منظم و گام‌به‌گام برای راه‌اندازی کسب‌وکاری جدید ارائه کرده‌ام. چهارچوب ارائه‌شده هم برای دوره‌های آموزشی مفید است و هم برای کسانی که می‌خواهند برای عرضه خدمت به بازاری جدید شرکت تأسیس کنند. البته پیش از شروع، باید در خصوص سه افسانه رایج درباره کارآفرینان توضیحاتی بدهم. این افسانه‌ها یا تصورات نادرست اغلب مانع علاقه‌مندان تأسیس شرکتی جدید می‌شود و دست و پای مدرسانی را می‌بندد که می‌خواهند چگونگی راه‌اندازی کسب‌وکار 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 می‌کند. همه ما داستان

عوامانه‌ای را شنیده‌ایم که در آن کارآفرینان در نقش قهرمانانی دست تنها معرفی می‌شوند، خوانش دقیق پژوهش‌ها داستان دیگری را روایت می‌کند. تیم است که شرکت را تأسیس می‌کند، نه فرد. اساساً تیم بزرگ‌تر شانس 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، استخدام‌کنندگان قابل و فروشندگان 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.

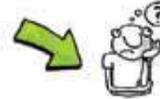
مقدمه

موفقیت آشکار و نقش مدل‌ها
در اجتماع

از اینجا شروع کنید.



روحیه بالقوه دانش‌آموزان
پرای کارآفرینی
پاور دارند که «بله من می‌توانم و می‌خواهم که
کارآفرین موفق شوم.»



تأمین به یادگیری
... پیشتر مربوط است به مهارت‌های کارآفرینی
پرای تحقق توانایی‌هایشان



تجارب دانش‌جویان موفق
... و عضو محترم و پانوری اثر اجتماع
کارآفرینی می‌شوند

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



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



ارتقا کیفیت کلاس‌ها
... و کلاس‌ها بهتر و بهتر می‌شوند



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



مدرسان معپورند دانش خود را ارتقا دهند
... و آنها لذت می‌برند و پان دانشجویان مشتاق ادامه
می‌دهند

شکل الف. ۱. حلقه بازخوردی مثبت.

تشخیص دو نوع متفاوت کارآفرینی

کارآفرینی مربوط به ایجاد کسب‌وکاری جدید است که قبلاً وجود نداشته است. این تعریف واضح و بدون نقص به نظر می‌رسید تا اینکه من و دو تن از همکارانم، پروفسور فیونا موری^۵ و پروفسور اسکات استرن^۶ دربارهٔ 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 هریک 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.^۸ به احتمال زیاد، این نوع کسب‌وکار را یک نفر برای خدمت به بازار محلی راه انداخته است و تبدیل به کسب‌وکاری کوچک یا متوسط می‌شود که در این بازار محلی خدمات‌رسانی می‌کند. این نوع کسب‌وکار را اغلب فرد و نزدیکانش تأسیس می‌کنند که به احتمال زیاد کسب‌وکاری خانوادگی است و کنترل دقیق کسب‌وکار کوچک در آن مهم است. «پاداش» کسب‌وکار برای این بنیان‌گذاران در درجهٔ اول در قالب استقلال شخصی و جریان نقدی حاصل از کسب‌وکار است.

به طور کلی، این نوع کسب‌وکار نیاز به جمع‌آوری پول زیادی ندارد. زمانی که پول موردنیاز برای این کسب‌وکار فراهم شود، به سرعت موجب افزایش درآمد و ایجاد شغل می‌شود. چنین کسب‌وکارهایی 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 کسب‌وکارها خدماتی‌اند 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 خدمت‌رسانی 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 کسب‌وکار یا نوآوری‌های دیگر به ایجاد کسب‌وکاری 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 بلندپروازانهٔ خود، مجبور به فروش سهام شرکت می‌شوند.

این کارآفرینان در ایجاد کسب و کار خود اغلب کنند، اما زمانی که توجه مشتری را جلب می‌کنند، رشد صعودی چشمگیری 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 جو می‌کنند. در حالی که شرکت‌های کوچک و متوسط معمولاً تمایل به رشد نسبتاً کمی دارند، شرکت‌های مبتنی بر نوآوری بیشتر علاقه‌مند به پیشرفت و گسترش‌اند. به منظور تحقق بلندپروازی‌های خود، آنها به رشد سریع و گسترده نیازمندند تا بتوانند به بازارهای جهانی خدمات‌رسانی کنند.

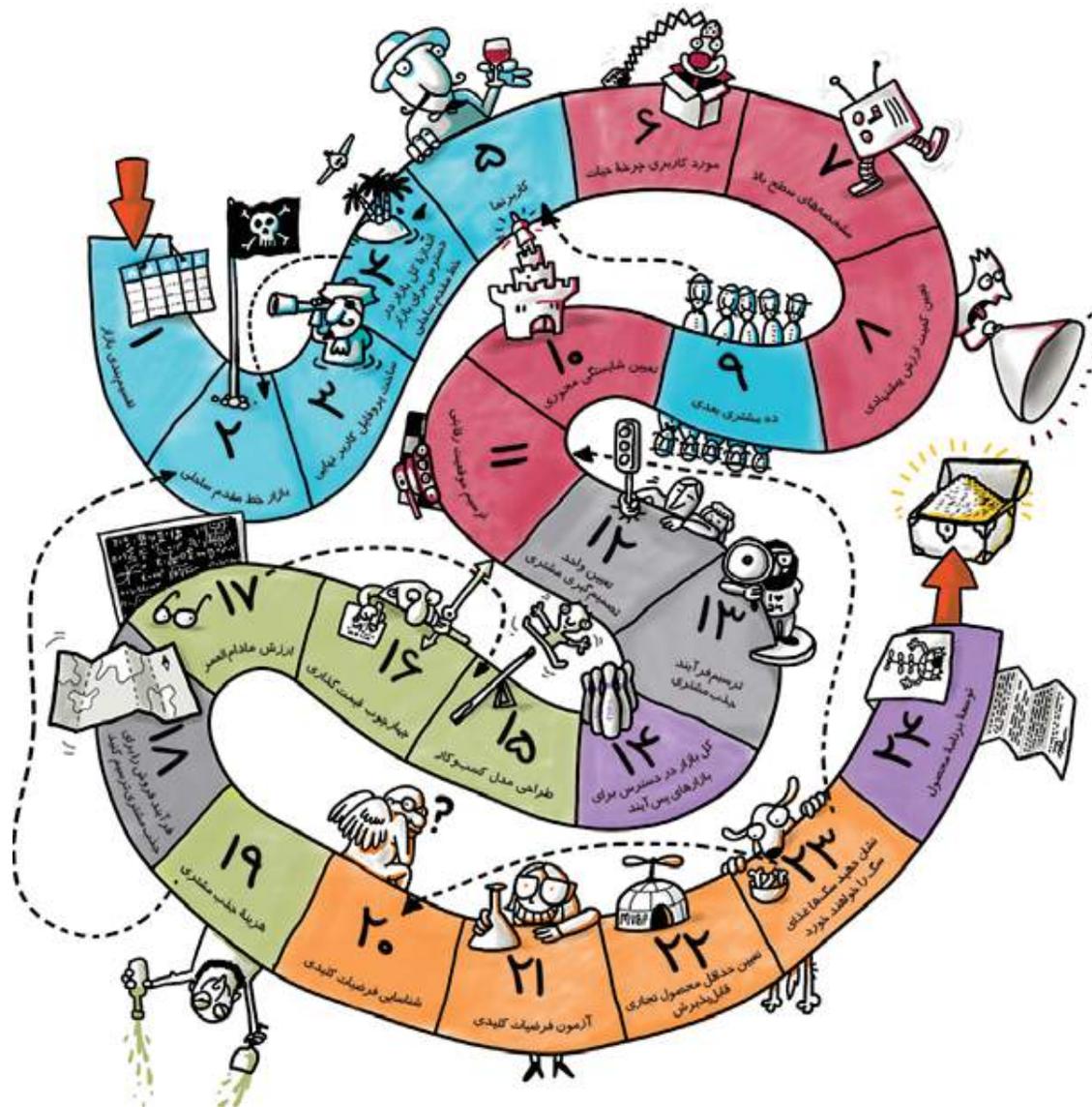
کارآفرینی در سازمان‌های مبتنی بر نوآوری موجب ایجاد شرکت‌هایی با مشاغلی «قابل مبادله» می‌شود که اگر برون‌سپاری منجر به رقابتی‌تر شدن کل کسب و کار شود، این مشاغل کاملاً برون‌سپاری خواهند شد. این شرکت‌ها به احتمال زیاد از لحاظ جغرافیایی تنوع کمتری دارند و در اطراف خوشه نوآوری متمرکز شده‌اند. به طور کلی، برای نشان دادن نتایج درآمد یا مشاغل جدید، هرگونه سرمایه‌گذاری یا تزریق پول نیازمند زمان بسیار طولانی‌تری است. در کوتاه‌مدت، 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 متفاوت‌اند 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.

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 کسب و کاری پایدار و مبتنی بر نوآوری خلق کنید را نشان می‌دهند.



مشتریانتان چگونه به محصولاتان 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 کسب‌وکارتان را اندازه‌گیری کنید؟

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

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

چگونه محصولاتان 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»

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
- ۹ ده مشتری بعدی خود را شناسایی کنید

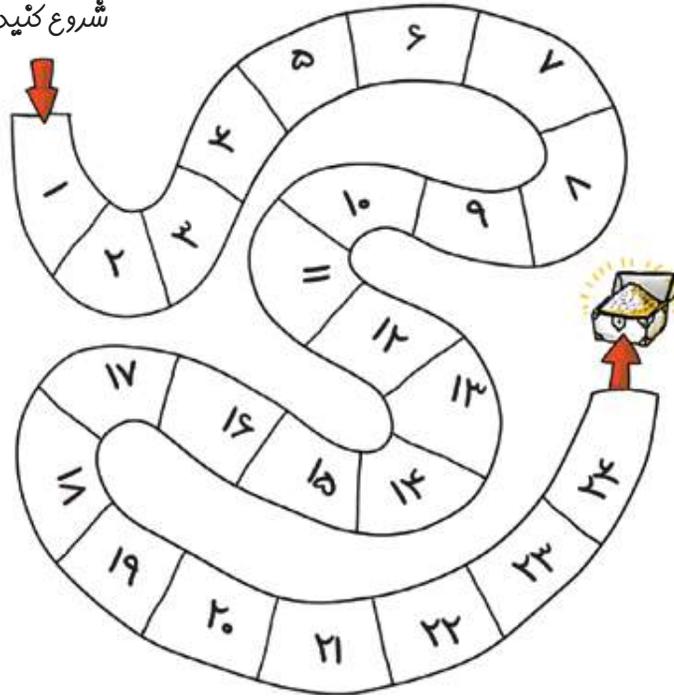
چگونه از محصولاتان درآمد کسب کنید؟

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

گام ۰

شروع کنید

از اینجا
شروع کنید



من نوآوری
فناورانه دارم!



من ایده دارم!



من شور و
اشتیاق دارم!



سه راه برای
ایجاد کسب و کاری جدید

سه راه برای ایجاد کسب و کاری جدید

هنگامی که به صحبت های دانشجویانم گوش می‌کنم، دلایل متنوعی برای علاقه آنها به کارآفرینی می‌شنوم. برخی از آنان چند سال در صنعتی فعالیت کرده‌اند و خواهان تغییرند. بعضی می‌خواهند مهارت های خود را به حداکثر برسانند و بیشترین اثر را بر جهان بگذارند. برخی می‌خواهند رئیس خودشان باشند. بعضی اختراع های ثبت شده دارند و به تجاری سازی آنها از راه های مختلف علاقه مندند. برخی نیز درباره چگونگی بهبود زندگی خود ایده پردازی می‌کنند و می‌خواهند بدانند که آیا این ایده ها برای دیگران نیز جالب است. تمامی این دلایل را می‌توان در سه دسته متمایز جای داد (جدول ۱.۰ را ببینید):

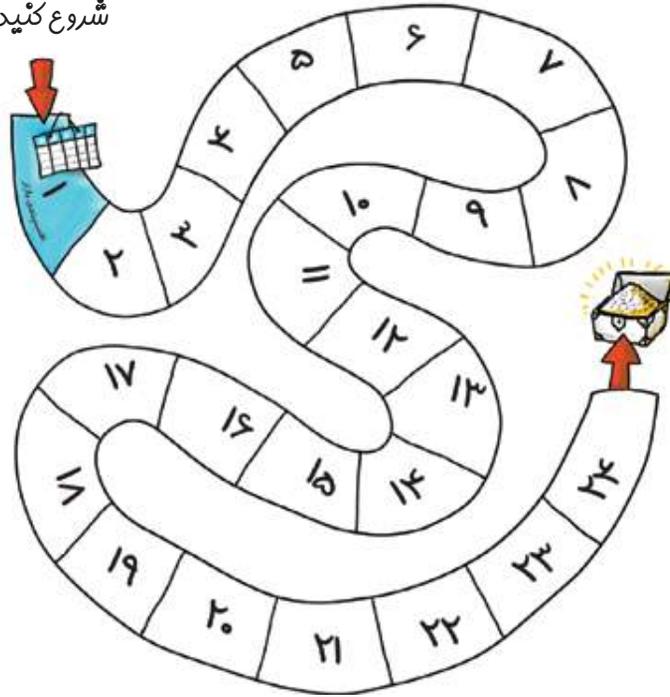
۱. **ایده داشتن:** به چیز جدیدی اندیشیده‌اید که می‌تواند در جهان، یا بخش کوچکی از آن، تغییر مثبتی به وجود آورد یا چیزی که پیاده سازی آن می‌تواند فرآیند آشنای کنونی را بهتر کند.
۲. **فناوری داشتن:** به نوعی نوآوری و پیشرفت فناورانه دست یافته‌اید و می‌خواهید روی آن سرمایه‌گذاری کنید، یا در واقع می‌خواهید آماده سازی آن را به گونه‌ای پیش ببرید که اثر مثبتی بر جامعه داشته باشد، یا اینکه از پیشرفت فناورانه‌ای مطلع شده‌اید و در آن ظرفیت بالایی برای تبدیل شدن به کسب و کار می‌بینید.
۳. **شور و اشتیاق داشتن:** اعتماد به نفس دارید و آماده‌اید تا مهارت های شخصی خود را به صورت همه جانبه ارتقا دهید. همچنین شاید برای باورید که می‌توان از راه کارآفرینی بیشترین تأثیر را بر جهان گذاشت. ممکن است علاقه مند باشید برای خودتان کار کنید و اختیار سرنوشت خود را به دست بگیرید، اما هنوز ایده یا فناوری‌ای نداشته باشید؛ از این رو، بخواهید ضمن جست‌وجو برای یافتن ایده، فناوری یا شریک خوب، کارآفرینی را نیز بیاموزید (برای آگاهی از نحوه دستیابی به ایده یا فناوری متناسب با علاقه خود، ادامه مطلب را بخوانید).

بسیاری اوقات به من می‌گویند که کارآفرین بدون آگاهی از «درد مشتری» نمی‌تواند کار خود را شروع کند. درد مشتری یعنی مسئله‌ای که آن قدر ذهن مشتری را به خود مشغول می‌کند که در نهایت او به دنبال چاره‌ای برای آن می‌گردد. اما این رویکرد نه تنها می‌تواند برای ناآشنایان به کارآفرینی دلسردکننده باشد بلکه اهمیت راه‌اندازی شرکت در راستای ارزش‌ها، علایق و تخصص کارآفرین را نادیده می‌گیرد. دیر یا زود، کارآفرین به مشتری‌ای با آن درد، یا فرصتی که مشتری حاضر است برای راه حل پول بپردازد، دست خواهد یافت.

گام ۱

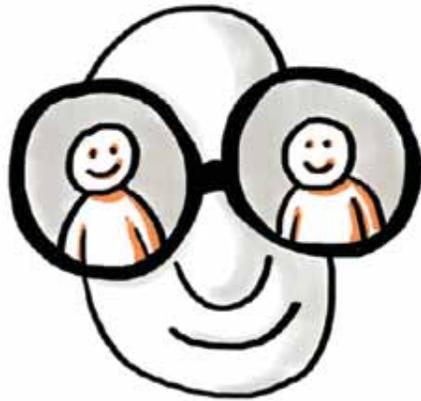
تقسیم بندی بازار

از اینجا
شروع کنید



شما در این گام:

- درباره طیف گسترده مشتریان و بازارهای بالقوه کسب و کارتان طوفان فکری انجام خواهید داد.
- فهرست خود را به شش تا دوازده بازار برتر محدود خواهید کرد.
- درباره این شش تا دوازده بازار برتر، تحقیقات اولیه بازار را انجام خواهید داد.



مشاهده جهان از
دید مشتریان

در برابر

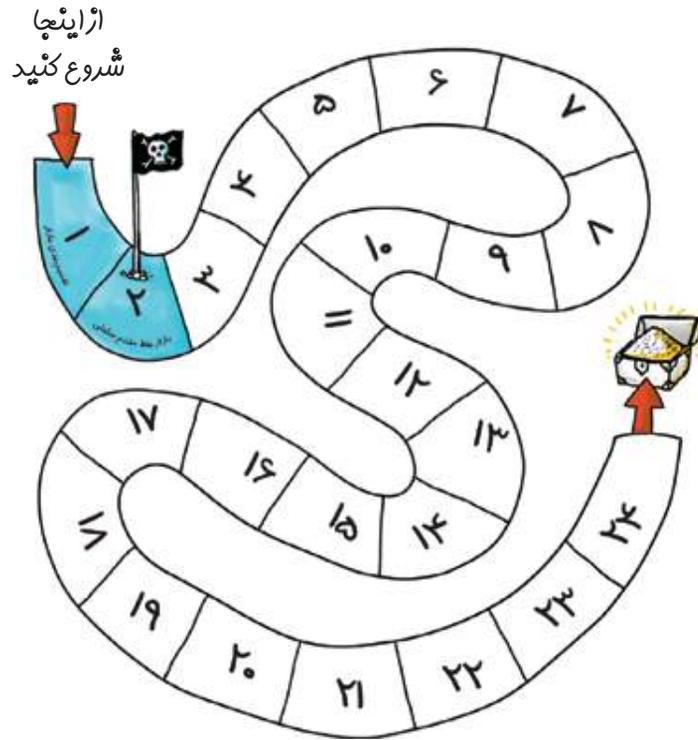


مشاهده جهان از
دریچه نگاه سازمان

برای موفقیت در کارآفرینی، باید از منظری به موقعیت‌های گوناگون نگریند که از هر منظر دیگری مفیدتر باشد.

گام ۲

انتخاب بازار خط مقدم ساحلی

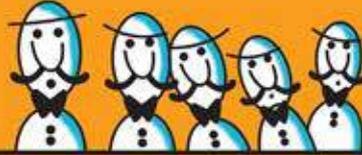
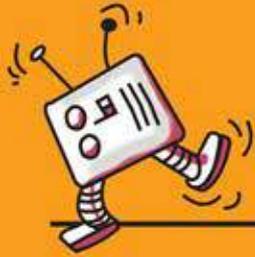


شما در این گام:

- شش تا دوازده فرصت برتر بازاریان را تحلیل و یکی را برای دنبال کردن انتخاب خواهید کرد.
- فرصت بازار انتخابی خود را برای تعیین نخستین بازاری که در آن فروش می‌کنید، تقسیم‌بندی بیشتری خواهید کرد.



انتخاب بازار خط مقدم ساحلی بخشی از فرآیند ضروری محدود کردن نقطه تمرکز و توجه به منطقه حساس مورد هدف است.



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 ام‌ای‌تی است، پر غنای آمار 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 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، مرحله‌به‌مرحله، ساختار و دانش موردنیاز کارآفرینان را برای افزایش سطح موفقیتشان عرضه می‌کند. بنابراین، خواندن این کتاب را اکیداً توصیه می‌کنم.

پاتول مائیدر، عضو هیئت مؤسسان هایلند کینتال

این کتاب راهنمایی‌های خوبی برای دستیابی به موفقیت عرضه می‌کند، اما آن قدر 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



کمیسیون ملی همکاران ایرانی
استادان ایرانی‌تبار



فناپ
FANAP



این کتاب با حمایت شرکت
فناپ چاپ شده است.

قیمت: ۳۲۰۰۰ تومان

ISBN:978-600-7677-04-9



9 786007 677049