

شرکت نوپای

ناب

ناصر غانمزاده

<http://www.businessofsoftware.ir>

این کتاب رایگان است.

اگر مایلید که از این کتاب حمایت مالی کنید

به روش‌های زیر امکان‌پذیر است:

کارت به کارت:

۶۰۳۷-۶۹۱۰-۳۳۴۱-۶۵۳۸

بانک صادرات به نام ناصر غانم‌زاده

واریز به حساب شماره:

۰۳۰۶۷۱۹۱۷۱۰۰۲

سپهر بانک صادرات به نام ناصر غانم‌زاده

درباره‌ی این کتاب

کتاب که پیش رو دارید پیش‌درآمد کتابی است که سرگرم ترجمه‌ی آن هستم، **پیاده‌سازی ناب**^۱، که در آن به تکنیک‌های عملی پیاده‌سازی نوپای ناب (Lean Startup) برای کارآفرینان پرداخته‌ام.

در این کتاب مفاهیم نوین و آزموده شده کارآفرینی بیان می‌شوند؛ مفاهیمی که دانستن آن‌ها برای هر کارآفرینی و فرد نوآور که به دنبال موفقیت است، واجب است.

این کتاب کوچک حاصل نوشته‌هایی است که در بلاگ کسب‌وکار نرم‌افزار^۲ - که اکنون دیگر به صورت متمرکز به استارت‌آپ‌ها و کارآفرینی می‌پردازد - درباره شرکت نوپای ناب نوشته‌ام، به صورت یکجا، با صفحه‌بندی مناسب‌تر و البته به ترتیبی که خواننده را کامل با این مفاهیم کلیدی آشنا کرده و او را برای پیاده‌سازی نوپای ناب در کسب‌وکار خود آماده سازد.

درباره روش‌های کاربردی جاری‌سازی نوپای ناب در استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های نوپا در کتاب «پیاده‌سازی ناب» کامل صحبت شده است. برای آگاهی بیشتر از این کتاب به سایت آن www.LeanStartup.ir رفته و ثبت‌نام کنید.

از اینکه این کتاب را می‌خوانید سپاسگزارم
ناصر غانم‌زاده

این کتاب را به دوستان خود معرفی کنید.

این کتاب رایگان است، کپی و توزیع آن نه تنها مانعی ندارد، بلکه توصیه هم می‌شود.

مطالب جدیدتر و به‌روز تر درباره نوپای ناب، استارت‌آپ‌ها و کارآفرینی را می‌توانید در نشانی زیر بیابید:

www.businessofsoftware.ir

1 www.leanstartup.ir

2 www.businessofsoftware.ir

تعریف‌های پایه

تعریف‌های روز چند مفهوم اساسی در کارآفرینی:

شرکت نوپا (Startup):

۱. سازمانی است که شکل گرفته است تا در جستجوی مدل کسب‌وکاری قابل تکرار و مقیاس‌پذیر باشد. - استیو بلنک

۲. نهادی است انسانی که ساخته شده برای خلق محصول یا خدمتی نو در شرایط عدم قطعیت بسیار. - اریک راین
دقت کنید این تعریف درباره اندازه شرکت، نوع صنعت یا بخش خاصی از اقتصاد صحبت نمی‌کند.

کارآفرین: هر کسی که در حال آفرینش محصول یا کسب‌وکاری نو در شرایط عدم قطعیت فراوان است کارآفرین است چه خود بداند و چه نداند؛ چه برای ارگانی دولتی کار کند چه شرکتی خصوصی (که با سرمایه راه‌افتاده)، چه حتا سازمانی غیرانتفاعی.

همچنین، اینکه محصول یا خدمت شرکت نوپا نوآوری‌ای جدید است یکی از پایه‌های اصلی تعریف شرکت نوپا است. البته گونه‌های مختلفی از نوآوری وجود دارد، اکتشافات ناب علمی، استفاده از فناوری موجود برای کاربردی جدید، طراحی مدل کسب‌وکاری جدید برای آزاد کردن ارزشی نهفته و یا خیلی ساده آوردن محصول یا خدمتی به محلی جدید یا ارایه آن به مشتریانانی که قبلاً به خوبی سرویس‌دهی نشده بوده‌اند.

نکته کلیدی: شرکت‌های نوپا ساخته شده‌اند تا با شرایط عدم قطعیت خیلی زیاد مواجهه شوند. راه‌اندازی کسب‌وکاری جدید که دقیقاً مشابه (کپی برداری) کسب‌وکار دیگری است، از جمله در مدل کسب‌وکار، قیمت‌گذاری، مشتریان هدف و محصول - گرچه ممکن است از نظر اقتصادی سرمایه‌گذاری جذابی باشد- ولی شرکت نوپا نیست چرا که موفقیت این کسب‌وکار تنها در اجرا است (مدل کردن هرچه بهتر و دقیق‌تر کسب‌وکار اولیه).

مدل کسب‌وکار (Business Model):

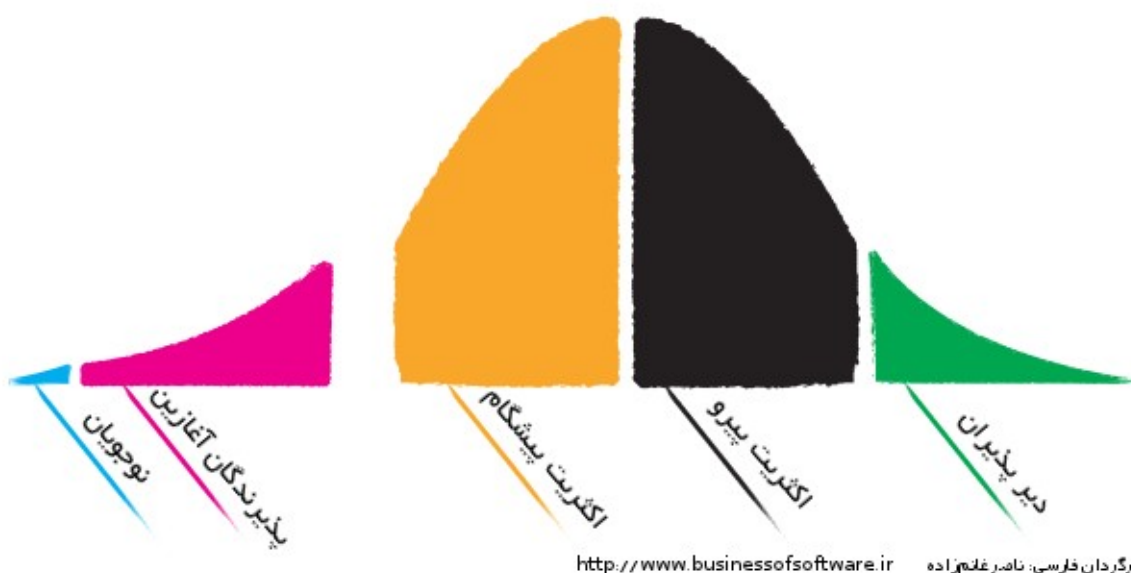
۱. مدل کسب‌وکار چگونگی خلق، رساندن و بدست آوردن ارزش توسط شرکت شما را توصیف می‌کند. به بیان ساده‌تر، مدل کسب‌وکار اینکه شرکت شما چگونه پول در می‌آورد را توصیف می‌کند. - استیو بلنک

۲. مدل کسب‌وکار، منطق چگونگی آفرینش، رساندن و کسب ارزش توسط سازمان را توصیف می‌کند. - الکساندر استروالدر

پذیرندگان آغازین

مفهوم گذر از شکاف به جرات از مهم‌ترین مفاهیم نوین در کارآفرینی و بازاریابی شرکت‌های نوآور است. جفری مور در کتاب سال ۱۹۹۲ خود «گذر از شکاف» مفهوم «چرخه عمر پذیرش محصول» را به روز کرده و همه‌گیر کرد، در این منحنی فناوری در پنج فاز- که بر اساس نوع خریدار (مشتری) دسته‌بندی شده- پذیرفته می‌شود.

چرخه عمر پذیرش فناوری



نوجویان: پرتکاپو به دنبال فناوری جدید، اغلب به خاطر علاقه محض به فناوری

پذیرندگان آغازین^۳: نخستین کسانی هستند که فناوری را به خاطر مزایای خوبی که دارد می‌پذیرند.

اکثریت پیشگام: به مزایای فناوری نو اعتماد می‌کنند ولی منتظر می‌مانند تا دیگر مسایل را حل کنند.

اکثریت پیرو: به خودی خود به فناوری علاقه‌ای ندارند، منتظر می‌مانند تا رهبر تثبیت شده نمایان شود، استانداردهای جا افتاده را می‌خرند.

دیر پذیران: هر چیزی که ربطی به فناوری داشته باشد را نمی‌خواهند، فناوری را زمانی به کار می‌برند که دیگر بدون آن نمی‌توان

زیست و یک فناوری بایسته شده.

از رفتن به هر فاز توسط یک درز (فاصله) جلوگیری می‌شود، این درز به واسطه تفاوت بین نیازمندی‌های محصول و عادت‌های خرید مشتریان فاز بعدی ایجاد شده است.

کتاب مور روی درزی که بین پذیرندگان آغازین و اکثریت پیشگام وجود دارد، تمرکز می‌کند- این درز چنان پهن و عمیق است که از آن به شکاف (chasm) (دره) یاد می‌شود. مشتری‌سازی روی رسیدن به شکاف و آماده شدن برای گذر از شکاف تمرکز می‌کند.

پذیرندگان آغازین به دلایل زیر برای شرکت‌های نوپا (Startup) مهم هستند:

- به دنبال فناوری جدید هستند تا مساله خود (یا شرکتشان) را حل کنند، نه تنها به خاطر اینکه جدیدترین فناوری را داشته باشند.
- در تصمیم‌گیری خرید به سخنان دیگران اتکا نمی‌کنند. با وجود اینکه معمولاً از دیر پذیرندگان آغازین تأثیر می‌پذیرند، توجه اصلی‌شان حل مساله‌ای مشخص است.
- پذیرندگان آغازین می‌خواهند به شما کمک کنند و (بهتر از همه) می‌خواهند که شما موفق باشید. پذیرندگان آغازین از فرصت‌هایی که اجازه می‌دهد تا با حل مسایل واقعی قهرمان شوند لذت می‌برند.

مشتری سازی

مشتری سازی^۴ چارچوبی چهار مرحله‌ای برای کشف و اعتبارسنجی این است که: برای محصول خود بازار واقعی را شناسایی کرده‌اید، ویژگی‌های درستی برای محصول خود ساخته‌اید که نیازهای مشتریان را رفع می‌کند، روش‌های مناسب برای جذب و تبدیل مشتریان را آزموده و منابع مناسب برای گسترش و توسعه کسب‌وکار را فراهم ساخته‌اید.

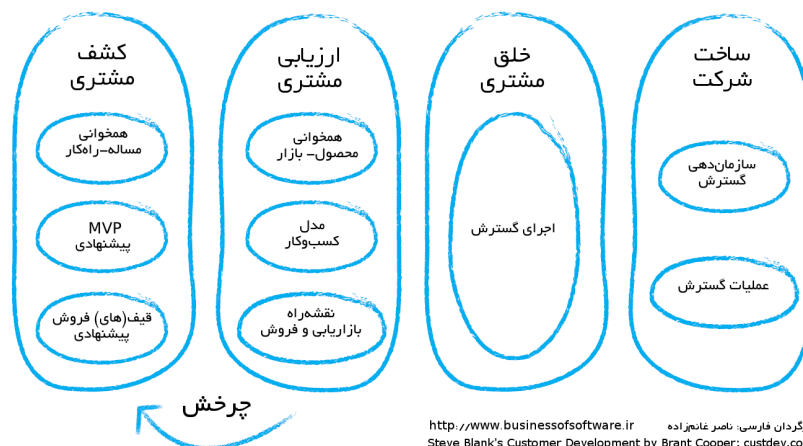
در سطح انتزاعی، مشتری سازی به زبان ساده یعنی زیر سؤال بردن فرضیات اصلی کسب‌وکارتان. مشتری سازی روشی مهندسی یا علمی را برای چیزی که کاری مهندسی نیست (ساختن یک کسب‌وکار) به کار می‌گیرد. فرآیند شما همانند روش علمی دارای گام‌های زیر است:

- مشاهده و توصیف یک پدیده
- فرمول‌بندی یک فرضیه معمولی برای توضیح پدیده
- استفاده از یک فرضیه برای پیش‌بینی نتایج مشاهدات جدید
- اندازه‌گیری کارایی پیش‌بینی‌ها بر اساس آزمایش‌ها تجربی

این فرآیند برای شناسایی اعتبارسنجی این اطلاعات مرتبط با کسب‌وکار به کار می‌رود:

- یک محصول مشکل (مساله) یک گروه قابل شناسایی از کاربران را حل می‌کند. (کشف مشتری)
- بازار توانایی خرید را دارد و آنقدر بزرگ هست که بتوان بر اساس آن یک کسب‌وکار توجیه‌پذیر ساخت. (ارزیابی/اعتبارسنجی مشتری)
- کسب‌وکار به واسطه فروش تکرارپذیر و نقشه‌راه بازاریابی و فروش قابل گسترش و توسعه است. (خلق مشتری)
- واحدهای شرکت و فرآیندهای عملیاتی برای پشتیبانی از گسترش شرکت شکل گرفته‌اند. (ساخت شرکت)

مشتری سازی



برگردان فارسی: ناصر غنچه‌زاده
<http://www.businessofsoftware.ir>
 Steve Blank's Customer Development by Brant Cooper; custdev.com

مثلی قدیمی درباره فروش می گوید «شاید» بدترین پاسخی است که می توان از مشتری گرفت. همین برای مشتری سازی هم صدق می کند. نخستین پیامد مورد انتظار از پیاده سازی مشتری سازی شرکتی موفق و در حال پیشرفت است. همه آنچه مشتری سازی می تواند وعده دهد بیشینه کردن پتانسیل موفقیت است.

دومین پیامد مورد انتظار دریافتن این است که بازاری (برای محصول ما) وجود ندارد، یا بازار آنقدر کافی نیست که بر اساس آن کسب و کار مورد انتظار را بسازیم. جنبه تکرارشدنی مشتری سازی ساخته شده تا حالت میانی بین این دو نتیجه را حذف کند. در ورودی هر فاز، شما «چرخش» می کنید، فرض (یات) خود را تغییر می دهید تا راه دیگری را بیازمایید. سرانجام، یا راه را خواهید یافت یا درمییابید که این بازار بدرد نمی خورد و کسب و کار را می بندید.

بخش‌بندی بازار

عمل تقسیم‌بندی یک بخش بزرگ‌تر از بازار به گروه‌های کوچکتر قابل شناسایی از مشتریان (کاربران) که هرکدام نیازهای خاص مشترکی دارند و همدیگر را مرجع قرار می‌دهند.

بخش‌بندی^۵ بازار اغلب با پروفایل مشتریان یا بازارهای عمودی اشتباه گرفته می‌شود. تعریف آن کمی پیچیده‌تر است. بخش‌های بازار تشکیل شده‌اند از آدم‌های شبیه، که علاقه مشترکی دارند، به یکدیگر دسترسی دارند و به همدیگر به عنوان مرجع مورد اطمینان نگاه می‌کنند.

اگر یک مشتری در اصفهان زندگی می‌کند و نیاز مشترکی با یک مشتری در تهران دارد ولی این دو هیچگونه وسیله‌ی ارتباطی ندارند، در بخش‌هایی جدا هستند. همینطور اگر هر دو در تهران هستند ولی در دو صنعت کاملاً متفاوت کار می‌کنند و مسئولیت‌های متفاوتی دارند، احتمالاً این دو نیز در دو بخش جدا هستند. شما با آن‌ها متفاوت رفتار می‌کنید، چرا که به طور معمول، بازاریابی و فروش شما باید هرکدام را متفاوت هدف قرار دهد.

نکته این نیست که افراد درون یک بخش با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند، بلکه در این است که آن‌ها دسترسی و امکان این کار را دارند. دلیل این کار:

۱. تبلیغات دهان به دهان برای یک محصول در میان کسانی که نیاز مشترکی دارند و راهی برای مرآوده یک راهکار دارند بهترین عمل‌کرد را دارد.

۲. «به یکدیگر دسترسی دارند» مشخص‌کننده یک روش مشترک برای دسترسی به آن‌هاست.

۳. دانش غیرمستقیم (روابط عمومی، توصیه‌نامه‌ی مشتری و...) از افراد مشابه که یک محصول را می‌خرند تأثیرگذاری قوی است.

یکی از پایه‌های «گذر از شکاف» مور این است که شرکت‌ها باید بخشی را انتخاب کنند که با آن بتوانند به لبه «ساحل آسودگی‌ها» اکثریت پیشگام برسند. تلاش برای گسترش کسب‌وکار در حالیکه فشار برای شخصی‌سازی محصولات، همخوان‌سازی فعالیت‌های بازاریابی و اجرایی فرآیندهای فروش برای چندین بخش وجود دارد، کاری بسیار سخت است.

درحالیکه امروزه هدف قراردادن چندین بخش از دید هزینه‌های ساخت و اثربخشی بازاریابی ارزان‌تر است، چسبیدن به فلسفه «یک بخش» مزایای بخش‌بندی را بیشینه می‌کند. بخش‌بندی مناسب شما را در موارد زیر توأمند می‌سازد:

- فراگیری سریع‌تر درباره همخوانی بازار (Market Fit)
- یافتن یک بخش آشغال نشده و بکر، یعنی، بدون رقابت
- زودتر رهبر بازار شدن (با قبضه کردن یک بخش)
- به ردیف کردن (و از پا درآوردن) بخش‌ها همانند میله‌های بولینگ (بخشی که با موفقیت اشغال شده بخش‌های همجواریش را بی‌ثبات می‌کند)
- بیشینه کردن اثربخشی سرمایه با متمرکز کردن منابع موجود

خوشبختانه، از بزرگترین مزایای بازاریابی اینترنتی، به ویژه شبکه‌های اجتماعی، این است که به شما اجازه می‌دهد به شیوه‌ای فرصت‌جویانه بخش‌های همجوار را هم بگیرید در حالیکه همچنان خود را روی ساخت ارزش برای بخش انتخابی اصلی خود وقف کرده‌اید.

گونه‌ی بازار

مفهوم گونه‌ی بازار^۴ نخستین بار توسط استیو بلنک مطرح شد تا گونه‌های مختلف شرایط بازاری که محصول جدید با آن روبرو می‌شود را توصیف کند، شامل بازار موجود، بازار باز-بخش‌بندی شده و بازار جدید.

اگر محصولی جدید را به بازاری جدید معرفی می‌کنید:

- محصول شما چنان جدید است که بازار موجود را داغان می‌کند.
- بنا به تعریف، محصول شما مالک ۱۰۰٪ سهم بازار است.
- باید به مشتریان بگویید که محصول جدید چیست، برای چه کاری است و اینکه آن‌ها چگونه از آن استفاده خواهند کرد.
- مشتریان هدف شما وقتی استفاده از محصول شما را آغاز می‌کنند، احتمالاً استفاده از محصولی دیگر را متوقف نمی‌کنند، زیرا هیچ محصول دیگری در این بازار نیست. اگر آن‌ها استفاده از محصولی را متوقف کنند، این محصول با محصولی از نوع کاملاً جدید جایگزین می‌شود، نه محصولی از همان نوع یا محصولی مشابه. برای مثال، خودرو جایگزین کالسکه‌های اسبی شد.

بازار موجود

محصولی جدید وارد بازاری موجود می‌شود، تلاش اصلی‌اش دزدیدن سهم بازار از بازیگران اصلی بازار است. محصول جدید تلاش ندارد تا بازار (کیک) را بزرگ کند بلکه بیشتر به دنبال دزدیدن یک برش از کیک است.

در این گونه‌ی بازار، مشتریان استفاده از محصول رقیب را متوقف می‌کنند تا محصول شما را استفاده کنند. آن‌ها محصول شما را استفاده می‌کنند زیرا ویژگی‌هایی حیاتی و عملکرد محصول بهتری دارد، نه به این خاطر که: شما محصولی با قیمت به مراتب پایین‌تر پیشنهاد می‌کنید تا گروه مشتریان حساس به قیمت را هدف قرار دهید، یا مجموعه‌ای خاص از عملکردها را برای مجموعه‌ای از مشتریان با نیازهای خاص ارائه می‌کنید.

بازار موجود باز- بخش‌بندی شده (قیمت پایین و گوشه- بازار)

محصولی جدید با قیمت مناسب و به مراتب پایین‌تر وارد بازار می‌شود، نه تنها سهم بازار را از مالکان بازار می‌گیرد، بلکه اندازه بازار را بزرگ می‌کند، با فروش به مشتریان حساس به قیمت که در غیر این‌صورت از کسی خرید نمی‌کردند. هر دو دسته مشتریان استفاده از محصولات رقیب را متوقف کرده و محصول شما را استفاده می‌کنند. دلیل آن یا صرفه‌جویی زیاد در هزینه‌هاست یا اینکه آن‌ها فقط به این خاطر استفاده از محصول شما را شروع می‌کنند که توان مالی استفاده از محصولات رقبایان را ندارند.

به همین صورت، محصولی با عملکرد یکتا، با هدف قرار دادن دسته‌ای از مشتریان خاص وارد بازار می‌شود. نه تنها سهم بازار را از

مالکان آن می‌گیرند، بلکه اندازه بازار را گسترش می‌دهد با فروختن به مشتریانی که با عملکرد جدید به بازار کشیده شده‌اند. هر دو دسته‌ی مشتریان استفاده از محصول رقبا را متوقف کرده و محصول ما را استفاده می‌کنند چرا که عملکرد (محصول) شما به نیازهای آن‌ها بهتر می‌خورد، یا اینکه مشتریان جدید را بدست می‌آورید چرا که محصولات موجود هیچ‌گاه به اندازه کافی با نیازهای آن‌ها همخوانی نداشته است.

قواعد سرانگشتی

سخت‌ترین کار ایجاد تمایز است بین اینکه محصول شما نمایانگر بازاری جدید است یا بازاری موجود را باز-بخش‌بندی می‌کند. در میان کارآفرینان شرکت‌های نوپا این گرایش وجود دارد که باور دارند که محصولی جدید برای بازاری جدید دارند، در صورتی که به ندرت این مورد درست است. می‌توان اینگونه استدلال کرد که بیشتر پیشرفت‌های فناورانه چه هزینه‌های پایین‌تر و چه توانمندسازی عمل کرد جدیدی که حل مساله را بهبود می‌بخشد در میان بازارهای موجود هستند.

توفندگی واقعی در بازار (برهم‌زنندگی، Market Disruption) اغلب نیاز به یک نوآوری بزرگ در فناوری دارد یا کاربرد فناوری موجود به شکلی جدید و دیده نشده. دقیقاً مثل اینکه یک بازار را بخش‌بندی می‌کنید.

افزون بر اینها، شما به دو نکته ظاهراً متناقض برمی‌خورید:

۱. برداشت مشتری از گونه‌ی بازار شما مهمتر از برداشت شماست.
۲. شما می‌توانید گونه‌ی بازار خود را انتخاب کنید.

نخست، می‌توانید بگویید که در یک گونه‌ی خاص بازار هستید، در مقایسه با رقبا در مکانی خاص به سر می‌برید، درون بازاری مشخص، ولی اگر مشتری اینگونه نبیند، باور شما به چه دردی می‌خورد؟ برای نمونه، اگر شما «فیس‌بوک برای بازنشستگان» را بسازید، شما و دیگر دوستان فنی‌تان و همینطور دیگر افراد عشق فناوری اینگونه خواهید دید که بازار شبکه‌های اجتماعی را برای گوشه‌بازار بازنشستگان بخش‌بندی کرده‌اید. خیلی هم خوب، اما اگر بازنشستگان هیچ‌گاه نام فیس‌بوک را هم نشنیده باشند، این قیاس شما به چه کاری می‌آید؟

یک Landing Page (صفحه نخست سایت) با نامی که می‌گوید محصول شما «فیس‌بوک برای بازنشستگان» است بسازید و ببینید که چقدر جلو می‌روید.

دوم، اگر زیاد پول ندارید، نیاز دارید که همچون باز-بخش‌بندی بازار عمل کنید. تولید در بازاری جدید، میلیون‌ها تومان هزینه‌ی بازاریابی می‌خواهد تا به مشتریان بگویید که محصول جدید چه می‌کند و چرا آن‌ها به آن نیاز دارند. تولید در بازاری موجود هم نیاز به میلیون‌ها تومان دارد تا با بازیگران کنونی - که آرزوی له و لورده کردن شما را دارند - رقابت کنید. اگر اینقدر پول برای هزینه ندارید، باید یا خودتان کسب‌وکارتان را بسازید یا سرمایه‌گذاران را با تصرف گوشه‌بازاری خاص قانع و جذب کنید. در حالت دوم، شما در اصل بازار جدید را بخش‌بندی کرده‌اید که به همان شکل عمل می‌کند که هنگامیکه بازاری موجود را بخش‌بندی می‌کنید.

مدل‌های کسب‌وکار غیر سنتی

مدل‌های کسب‌وکاری که محصول را مستقیماً در ازای مقدار مشخصی پول به مشتری نمی‌فروشند. برای نمونه، مدل‌های کسب‌وکاری که شامل عناصری از «رایگان» هستند یا خواسته‌شان پیش از رسیدن به درآمد، رسیدن به گسترش و بزرگ شدن است.

نخست باید تفاوت مشخصی بین اصطلاح‌ها قایل شویم. مهم است بین کارآفرینانی که باور دارند «رایگان» بهترین راه برای رشد کسب‌وکارشان است و آنانی که میل ندارند که اعتبار ایده‌هایشان را با بالاترین محک بازار-پول نقد- بسنجند، فرق بگذاریم. این دو (لزوماً) یکسان نیستند.

کسب‌وکارهای فریمیوم^۷: چندین سطح حساب (کاربری) دارند که تفاوت آن‌ها در عملکردهای محصول و قیمت است، یکی از این حساب‌ها رایگان است. کسب‌وکار فریمیوم باید دارای نسخه‌ای یا سطحی از حساب باشد که نیازمند پرداخت پول است. وگرنه، بنا به تعریف، رایگان است و فریمیوم نیست.

مدل کسب‌وکار «رایگان»: هنگامی توسط یک کسب‌وکار به کار گرفته می‌شود که هدف اصلی آغازین رشد تعداد کاربران است، پیش از آنکه بخواهد بداند (در مقابل فرض به دانستن) چگونه از مشتریان (کاربران) پول در آورد (درآمد از تبلیغات، هدایت کردن کاربران یا کالاهای مجازی). بعضی از این کسب‌وکارها ممکن است در «مدل پیش از درآمد» باشند. برای نمونه، آن‌ها هنوز روش دقیقی که به کار خواهند بست تا از مشتریان پول در بیاورند را نمی‌دانند. بعضی از کسب‌وکارها نیاز دارند تا استفاده از یکی از محصولاتشان رایگان باشد تا به آن مشتریان دیگر محصولاتشان را بفروشند، در حالیکه برخی دیگر نیاز دارند که تعداد کاربرانشان افزایش یابد پیش از آنکه سازوکار خلق ارزش را بیابند.

جایگاه‌سازی

جایگاه‌سازی^۱، فعالیت جاده‌ی محصول شما در ذهن مشتریان یک بازار است.

در گذر از شکاف جفری مور، جایگاه‌سازی شامل رسیدن با آگاهی‌های زیر است:

دانستن اینکه مشتریان شما که هستند و نیازشان چیست؛ نام محصول شما و نوع یا رده‌ی این محصول؛ مزیت کلیدی این محصول برای مشتریان‌تان چیست (دلیل حیاتی خرید)؛ «چگونگی بودن» بدون محصول شما؛ و اینکه محصول شما چگونه متمایز است یا قاعده بازی را تغییر می‌دهد. جایگاه‌سازی شما پایه‌ی ارتباط شما با همه‌ی ذی‌نفعان از جمله مشتریان، سرمایه‌گذاران، همکاران تجاری، کارمندان و ... را شکل خواهد داد. برای مشتریان‌تان، هدف از جایگاه‌سازی، فهماندن مزایایی است که از شما دریافت می‌کنند و چرایی اینکه شما بهتر از هرکس دیگری هستید.

چند نکته:

آنچه شما را متمایز می‌کند دلیل حیاتی برای خرید نیست، ولی احتمالاً مزیتی که متمایز کننده فراهم می‌آورد دلیل را می‌سازد. برای نمونه، اگر شما نخستین کسی هستید که ابزار خودکارسازی فعالیت‌های فروش را با مدل کسب‌وکار نرم‌افزار به عنوان سرویس (SaaS) ارائه می‌دهید، مشتریان محصول شما را به‌خاطر اینکه نرم‌افزار به عنوان سرویس هستید نمی‌خرند، هرچند این متمایز کننده اصلی شما باشد. آن‌ها خرید می‌کنند زیرا مزایایی که SaaS فراهم می‌سازد بر مزایایی که یک راهکار داخلی فراهم می‌آورد می‌چربد: هزینه‌های پایین IT، هزینه‌های پایین‌تر جاری‌سازی، دسترسی راه‌دور آسان‌تر، یکپارچه‌سازی آسان‌تر با وب، پایین آمدن هزینه‌های آموزش توسط رابط وب و ...

جایگاه‌سازی شما با توجه به مشتریان هدف متغیر است. در مثال بحث شده در «گونه‌ی بازار»، «فیس‌بوک برای بازنشستگان»، جایگاه‌سازی بدی برای مشتریان‌تان است، ولی امکان دارد برای سرمایه‌گذاران، شرکا و بعضی از رسانه‌ها و تحلیل‌گران مناسب باشد. این نکته ما را به این مطلب رهنمون می‌کند هنگامیکه زودهنگام رسانه‌ها (روابط عمومی) و تحلیلی‌گران را مطلع می‌سازید: جایگاه‌سازی غلط (نادرست) می‌تواند شرکت شما را از بین ببرد. اگر توسط رسانه‌ها و تحلیل‌گران به گونه‌ای برند شوید که مشتریان را گیج کند یا شما را با محصولات موجودتان به نادرست بزرگ و قلنبه کند، شما احتمالاً دیگر هیچ‌وقت نمیتوانید این خرابکاری را جبران کنید.

همخوانی محصول / بازار

همخوانی محصول-بازار^۹: زمانی رخ می‌دهد که یک محصول با تقاضای قوی از سوی مشتریان پرشور مواجه می‌شود و نوید دهنده‌ی بازاری بزرگ است.

مارک اندرسن^{۱۰}، همخوانی محصول/بازار را اینگونه تعریف می‌کند «بودن در بازاری خوب با محصولی که می‌تواند آن بازار را راضی کند». استیو بلنک می‌نویسد «ارزیابی مشتری، ثابت می‌کند که شما مجموعه‌ای از مشتریان و یک بازار را پیدا کرده‌اید که به محصول (شما) واکنش مثبت نشان می‌دهند: آن هم به وسیله‌ی خلاص کردن آن مشتریان از بخشی از پولشان». در مدل کسب‌وکار سنتی، مدلی که در آن محصولات به ازای پول فروخته می‌شوند، همخوانی محصول-بازار نیاز به رسیدن به سه معیار دارد:

۱. مشتری مایل به پرداخت پول باشد.
۲. هزینه‌ی به‌دست آوردن مشتریان از مقداری که آن‌ها برای محصول پرداخت می‌کنند، کمتر باشد.
۳. شواهد کافی وجود داشته باشد که نشان دهد بازار به اندازه کافی بزرگ هست که کسب‌وکار را پشتیبانی کند (بچرخاند).

همه‌ی کسب‌وکارها نیاز دارند که در مقطعی به درآمد برسند، پس همه‌ی کسب‌وکارها باید یک برنامه‌ی زمانی همخوانی محصول/بازار داشته باشند. اگر نتوانید ثابت کنید که می‌توانید مشتریان را بدست آورید آن‌هم کم هزینه‌تر از آنچه بابت فروش محصولات می‌گیرید، مشکلی اساسی در کسب‌وکار خود دارید. گرچه تعریف همخوانی محصول-بازار ظاهراً بدیهی و روشن به نظر می‌رسد، اندازه‌گیری همخوانی محصول-بازار از دید میزان پذیرش بازار بسیار دشوارتر است.

شان ایس^{۱۱} چنین دیدگاهی دارد: «همخوانی محصول/بازار نیازمند آن است که دست کم ۴۰٪ مشتریان بگویند که بدون محصول شما «خیلی مایوس» می‌شوند. روشن است که این آستانه قابل دستکاری است، اما من این را پس از بررسی بیش از ۱۰۰ شرکت نوپا تعیین کرده‌ام. آن‌هایی که برای ماندن دست‌وپا می‌زنند همیشه زیر ۴۰٪ هستند، در حالیکه بیشتر کسانی که مقبولیت زیادی کسب کرده‌اند از ۴۰٪ فراتر رفته‌اند.»

روشن است که می‌توان کسب‌وکاری موفق ساخت که کمتر از نیمی از مشتریان بدون آن خیلی مایوس هستند. مطمئناً شما خیلی از محصولات را در ذهن دارید که می‌خرید ولی به راحتی می‌توانید بدون آن‌ها زندگی کنید. از سوی دیگر، همه‌ی کسب‌وکارهای با نرخ بالای ۴۰٪ هم موفق نیستند. اما دلایلی وجود دارد که ۴۰-۵۰٪ عددی منطقی است. نخست، اگر به چرخه‌ی عمر پذیرش فناوری بنگرید، مشتریان هدف شما در این مقطع پذیرندگان آغازین هستند. پذیرندگان آغازین شما، به شکلی معنادار بیشتر از اکثریت پیشرو یا اکثریت پیرو به محصول شما اهمیت می‌دهند. دوم، اگر صبر کرده‌اید تا کسب‌وکار خود را آزموده و گسترش دهید تا به آن نقطه برسید (همانگونه که ایس می‌گوید)، پس باید مطمئن شوید که آن را به چنگ آورده‌اید پیش از آنکه بخواهید برای افزایش تقاضا و گسترش یافتن هزینه کنید.

9 Product-Market Fit

10 Mark Andreessen

11 Sean Ellis

با وجود اینکه عدد ۴۰٪ نشانه‌ی خوبی برای رسیدن به همخوانی محصول/ بازار است، هیچ چیزی درباره اندازه بازار نمی‌گوید. مهم است؟ پاسخ بستگی به ارزش‌ها و نیازهای سرمایه‌گذاری شما دارد. گذشته از این، رویکرد پایین به بالا به تعیین اندازه بازار در این مقطع باید کاملاً مشخص و سراسر باشد چراکه شما درباره بخش بازارتان خیلی می‌دانید و به همین صورت درباره‌ی دیگر بخش‌هایی که سرانجام می‌توانید هدف قرار دهید تا بازارتان را رشد دهید. شان الیس می‌گوید: «شرکت‌های نوپای خارق‌العاده از یک ارزش قوی مقبول مشتری، در جستجوی بازاری بزرگتر، چرخش می‌کنند (Pivot)». اما این بدان معنا نیست که نباید به این فکر کنید که یک بخش مشخص، از منظر گسترش، شما را به کجا می‌برد.

سرانجام، حتی اگر آنقدر خوش شانس هستید که چنین شواهد قدرتمندی دارید، لزوماً بدن معنا نیست که:

۱. ماندگار خواهد بود؛

۲. اندازه بازار به اندازه کافی بزرگ هست تا نوع کسب‌وکاری را که آرزو ساختنش را دارید، سرپا نگه دارد.

همانگونه که بن هورویتز^{۱۲} اشاره می‌کند، اغلب شواهد چندان روشن نیستند، و حتی اگر باشند، آنجایی که می‌خواهید برسید نیستند.

نوپای ناب

نوپای ناب^{۱۳} جدیدترین و محبوب‌ترین رویکرد کارآفرینی است. ترکیبی است از مشتری‌سازی، آموزه‌های تولید ناب، رویکرد چابک و بهترین تجربه‌های شرکت‌های نوپا موفق. موفقیت شرکت نوپا را می‌توان با پیروی از این فرآیند مهندسی کرد، این بدین معناست که می‌توان آن را یاد گرفت و در نتیجه می‌توان آن را یاد داد.

بسیاری از شرکت‌های نوپا با ایده یک محصول که فکر می‌کنند مشتری دارد آغاز می‌کنند. آنها ماه‌ها، گهگاه سال‌ها را صرف تکمیل این محصول می‌کنند بدون نشان دادن محصول، حتی در ابتدایی‌ترین حالت به مشتریان احتمالی. هنگامی که در جذب مشتریان شکست می‌خورند، علتش اغلب این است که آنها هیچ‌گاه با مشتریان احتمالی صحبت نکرده‌اند تا دریابند که آیا محصولشان جذاب بوده یا خیر. و سرانجام بی‌تفاوتی مشتریان نسبت به ایده باعث شکست شرکت نوپا می‌گردد.

روش نوپای ناب به شما آموزش می‌دهد که چگونه شرکت نوپا را اداره کنید، چه هنگام چرخش کنید و چه هنگام ادامه دهید و کسب‌وکار خود را با بیشترین شتاب رشد دهید.

حذف عدم قطعیت

نبود فرآیند مدیریتی مناسب برای شرکت‌های نوپا با تعریف «نهادی انسانی که ساخته شده تا محصول و خدمتی نو را در شرایط عدم قطعیت بسیار خلق کند» باعث شده است که بسیاری از این شرکت‌ها از تمام فرآیندها صرف‌نظر کنند. آنها به دنبال رویکرد «فقط انجامش بده» می‌روند که از تمام فرم‌های مدیریت اجتناب می‌کند. اما گزینه‌های دیگری هم وجود دارند.

با استفاده از رویکرد نوپای ناب، شرکت‌ها می‌توانند از آشوب دوری کرده و نظم خلق کنند این کار با فراهم کردن ابزارهایی برای آزمودن پیوسته چشم‌انداز صورت می‌پذیرد. ناب، تنها درباره کمتر هزینه کردن پول نیست. ناب، تنها درباره سریع‌تر شکست خوردن و ارزان شکست خوردن نیست. در واقع درباره‌ی اعمال یک فرآیند و روش در حین تولید یک محصول است.

هوشمندانه‌تر کار کنید نه بیشتر و سخت‌تر

روش نوپای ناب فرض می‌کند که هر شرکت نوپا تجربه‌ی بزرگی است برای به پاسخگویی به یک پرسش. پرسش «می‌توانی این محصول را بسازیم؟» نیست، بلکه در عوض پرسش‌ها «آیا این محصول باید ساخته شود؟» و «آیا ما می‌توانیم با این مجموعه از محصولات و خدمات کسب‌وکاری ماندگار بسازیم؟» هستند.

اگر این تجربه موفق بود، ادامه کارها از جمله شناسایی پذیرندگان آغازین، استخدام و افزودن افراد به هر تجربه جدید (یا تکرار آن) و سرانجام شروع ساخت محصول صورت می‌گیرد. هنگامیکه محصول برای ارایه گسترده آماده شد، مشتریانی مشخص و آماده دارد. مسایل واقعی را حل کرده و جزییاتی که برای ساختش نیاز است را در اختیار دارد.

کمینه محصول پذیرفتنی (MVP) بسازید

یکی از اجزای اصلی روش نوپای ناپ چرخه‌ی بازخورد بساز- بسنج- بیاموز است. نخستین گام یافتن مسأله‌ای است که باید حل شود و سپس ساخت یک کمینه محصول پذیرفتنی برای آغاز هرچه سریعتر فرآیند یادگیری است. هنگامیکه MVP آماده شود، می‌تواند روی بهبود و تغییر کار کند. این بهبود شامل سنجش و یادگیری می‌شود و حتماً باید در بر دارنده‌ی سنج و معیارهای قابل پیگیری باشد که نشان‌دهنده‌ی پرسش علت و معلولی هستند. در فصل ۱۱ به صورت مفصل‌تر درباره MVP نوشته شده است.

شرکت نوپا همچنین از یک روش پرسشگرانه به نام «پنج چرا» استفاده می‌کند تا با پرسیدن پرسش‌های ساده مسایلی را که در طول راه پدیدار می‌شوند را بررسی و حل کند.

زمانیکه این فرآیند سنجش و یادگیری به درستی انجام شود، روشن می‌شود که شرکت مدل کسب‌وکار درستی دارد یا خیر. اگر خیر، نشانه‌ی آن است که زمان چرخش یا تغییر اساسی در فرض‌های بنیادین محصول، استراتژی یا موتور رشد فرا رسیده است.

یادگیری معتبر

پیشرفت در تولید با تولید محصولات با کیفیت بالا سنجیده می‌شود. واحد پیشرفت برای شرکت‌های نوپای ناب یادگیری معتبر است، روشی دقیق برای نشان دادن پیشرفت، هنگامیکه شرکت با عدم قطعیت سر و کله می‌زند. هنگامیکه کارآفرینان یادگیری معتبر را بکار می‌گیرند، فرآیند ساخت محصول به شکلی چشمگیر کوتاه می‌شود. هنگامیکه روی یافتن چیزی مناسب برای ساختن تمرکز می‌کنید- چیزی که مشتریان می‌خواهند و برایش پول می‌دهند- نیازی ندارید چندین ماه صبر کنید تا محصولی آزمایشی بیرون بیاید و سمت و سوی شرکت را تغییر دهد. در عوض، کارآفرینان می‌توانند برنامه خود را گام به گام و لحظه به لحظه تدریجاً وفق دهند.

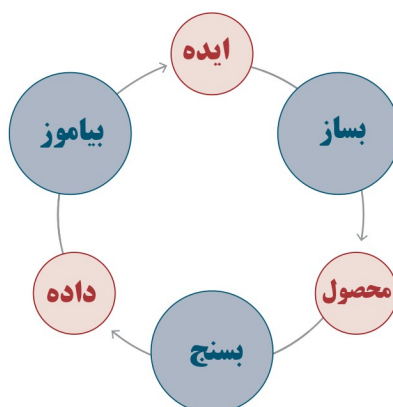
پنج اصل نوپای ناب

۱. کارآفرینان همه جا هستند. برای اینکه در یک شرکت نوپا باشید مجبور نیستید در گاراژ کار کنید (استعاره). مفهوم کارآفرینی شامل هرکسی که در شرکت نوپا با این تعریف کار می‌کند می‌شود: نهادی انسانی که ساخته شده تا محصول و خدمتی نو را در شرایط عدم قطعیت بسیار خلق کند. این بدین معنی است که کارآفرینان همه جا هستند و رو یکرد نوپای ناب می‌تواند روی شرکت‌ها در هر اندازه‌ای جواب دهد، حتی سازمان‌های خیلی بزرگ و در هر بخش یا صنعتی.

۲. کارآفرینی مدیریت است. شرکت نوپا یک نهاد است، نه فقط یک محصول، بنابراین به گونه‌ای جدید از مدیریت نیاز دارد که به صورت خاص با بافت عدم قطعیت بسیار عجین شده باشد. در واقع، «کارآفرین» باید سمت و عنوان شغلی باشد که در تمام شرکت‌های مدرنی که برای رشد آینده خود به نوآوری وابسته هستند وجود داشته باشد.

۳. یادگیری معتبر. فلسفه‌ی وجودی شرکت‌های نوپا تنها برای ساختن چیزها، پول‌سازی یا حتی خدمت به مشتریان نیست. بلکه آن‌ها وجود دارند تا چگونگی ساخت یک کسب‌وکار پایدار را یاد بگیرند. این یادگیری می‌تواند به صورت علمی اعتبارسنجی شود، با اجرای همیشگی آزمایش‌هایی که به کارآفرینان اجازه می‌دهد هر عنصر چشم‌اندازشان را تست کنند.

۴. بساز- بسنج- بیاموز. فعالیت بنیادی شرکت نوپا تبدیل ایده‌ها به محصولات، اندازه‌گیری و سنجش چگونگی پاسخ (عکس‌العمل) مشتریان و سپس یادگیری انتخاب بین چرخش کردن یا ثابت‌قدم ماندن است. همه‌ی فرایندهای موفق شرکت نوپا باید با هم عجین باشند تا چرخه‌ی بازخورد را شتاب بخشند.



۵. حسابداری نوآوری. برای بهبود نتایج کارآفرینانه و پاسخگو نگه‌داشتن نوآوران، باید روی چیزی کسل‌کنند تمرکز کنیم: چگونه پیشرفت را اندازه‌گیری کنیم، چگونه گام‌ها را معین کنیم و چگونه کارها را اولویت‌بندی کنیم. این امر نیازمند گونه‌ای جدید از حسابداری است که برای شرکت‌های نوپا ساخته شده و افرادی که آن‌ها را پاسخگو نگه دارند.

کمینه محصول پذیر فتنی

کمینه محصول پذیر فتنی یا همان محصول با حداقل‌های قابل قبول^{۱۴} به کارآفرینان کمک می‌کند که فرآیند یادگیری را هرچه سریع‌تر آغاز کنند.

تعریف اولیه اریک رایز این چنین است: «کمینه محصول پذیر فتنی نسخه‌ای از محصول جدید است که به تیم اجازه می‌دهد تا بیشترین میزان «یادگیری معتبر» درباره مشتریان را با کمترین تلاش جمع‌آوری کنند.» این تعریف تفاوت زیادی با فرضیات مجموعه ویژگی‌های محصول استیو بلنک، در فاز کشف مشتری ندارد که به دنبال دانستن کوچکترین مجموعه ویژگی‌هایی است که مشتریان در همان نخستین آرایه محصول به بازار برای آن پول خواهند داد.

می‌توان از تعریف «پول» را حذف کرد و کلی‌تر سخن گفت، چرا که می‌توان MVPهای میانی تعریف کرد که نه تنها چیزی سودمند را اندازه‌گیری می‌کنند. (یادگیری معتبر) بلکه در مسیر کشف مدل کسب‌وکار درست، ریسک را هم حداقل می‌کنند. با گنجاندن برخی عناصر عرضه و تقاضا می‌توان از این مهم اطمینان حاصل کرد که چیز با ارزشی را اندازه‌گیری می‌کنید.

با وجود مخالفت‌هایی که با لزوم رفتن هرچه سریع‌تر کسب‌وکارها به «فاز درآمد» وجود دارد، کمینه محصول پذیر فتنی میان مراحل ایده‌ی مفهومی محصول و همخوانی محصول-بازار تکامل پیدا می‌کند. اریک رایز می‌گوید «به همین دلیل است که کارآفرینی در شرکت نوپای ناب در واقع مجموعه‌ای از MVPهاست که هر کدام طراحی شده‌اند تا به یک پرسش (فرض) مشخص پاسخ دهند.»

MVP لزوماً کوچکترین محصول قابل تصور نیست، بلکه سریع‌تر راه برای پیمودن چرخه‌ی بساز-بسنج-بیاموز با کمترین تلاش است.

در مقابل ساخت سنتی محصول، که معمولاً زمانبر و شامل رشد محصول از آغاز تا رسیدن به یک محصول کامل است، هدف MVP آغاز کردن فرآیند یادگیری است نه پایان دادن به آن.

نمونه Dropbox

موسسان Dropbox می‌خواستند بدانند واکنش مشتریان به سایت چه خواهد بود و اینکه آیا ایده‌شان پذیرفته می‌شود. همچنین آنها در توصیف ایده به سرمایه‌گذاران و قانع کردن آنها مشکل داشتند. مشکل از آنجا ناشی می‌شد که نشان دادن نرم‌افزاری که در حالت نمونه کار کند تقریباً غیر ممکن بود و نیاز به برنامه‌نویسی طولانی و نفس‌گیر به همراه ریسک بالا داشت.

موسسان به جای این کار یک ویدئو ساختند. یک ویدئو ساده دو دقیقه‌ای که فناوری و کارکرد آن را نشان می‌دهد. یکی از کارآفرینان خودش روی ویدئو صحبت کرد^{۱۵}.

14 Minimum Viable product

۱۵ این ویدیو را می‌توانید در این نشانی ببینید:

http://www.businessofsoftware.ir/358/minimum_viable_product-mvp/

پس از کشاندن مخاطبات به سایت، لیست انتظار بتا آنها یک شبه از ۵۰۰۰ به ۷۵۰۰۰ نفر رسید و ...

امروز Dropbox یکی از شرکت‌های موفق سیلیکون ولی با ارزش تقریبی یک میلیارد دلار است.

چرخش

در نوپای ناب و مشتری‌سازی چرخش^{۱۶}، یعنی تغییر در یکی از عناصر فرضیات مشتری - مساله - راه‌حل یا در مدل کسب‌وکار، این تغییر بر پایه یادگیری و آموخته‌ها صورت می‌گیرد. اریک رایز می‌گوید «بوسیله آزمون، هر فرض ناموفقی ما را به سمت یک چرخش جدید می‌برد، از همه‌ی آن چیزهایی که آموخته‌ایم صرف‌نظر نمی‌کنیم و فقط یک عنصر طرح کسب‌وکار خود را تغییر می‌دهیم (بخش مشتریان، مجموعه ویژگی‌های محصول، جایگاه‌سازی)» چرخش کردن در قلب مفهوم «سریع شکست بخور» قرار دارد. هرچه سریعتر بفهمید که یک فرض نادرست است، سریعتر می‌توانید آن را به‌روز و جایگزین کنید.

بیرون زدن از ساختمان

این عبارت را استیو بلنک به عنوان استعاره‌ای از درست و حتمی ندانستن فرضیات کسب‌وکاری شما بیان می‌کند. در تولید ناب هم اصلاح ژاپنی Genchi Genbutsu (خودتان بروید و وضعیت را از نزدیک بررسی کنید) به کار برده می‌شود. بروید و با مشتریان زنده‌ای که نفس می‌کشند صحبت کنید (در صورت امکان رو در رو) تا اعتبار فرضیات خود را بسنجید. برای بسیاری از مردم، صحبت کردن با مشتریان کار سختی است. دنبال هر بهانه یا دلیلی منطقی می‌گردند تا این کار را نکنند، مانند نداشتن احساس خوب یا راحت نبودن صحبت تلفنی با غریبه‌ها. یک دلیل این سر باز زدن ترس از پس زدن است. برخی از کارآفرینان ترجیح می‌دهند تا از دارایی محکوم به فنای خود (ایده بزرگ) پرستاری کنند تا اینه به سرعت بفهمند که برای ایده‌شان بازاری وجود ندارد.

بخشی از هدف «بیرون زدن از ساختمان» فهم این است که آیا ایده کسب‌وکار شما پذیرفتنی است یا خیر. اگر نیست باید هرچه سریعتر به سراغ چیز دیگری بروید (چرخش). به خاطر داشته باشید که «بیرون زدن از ساختمان» طراحی شده تا هزینه‌های فرصت و واقعی شما را کمینه کند. (با نساختن محصولی که هیچ کس نمی‌خواهد).

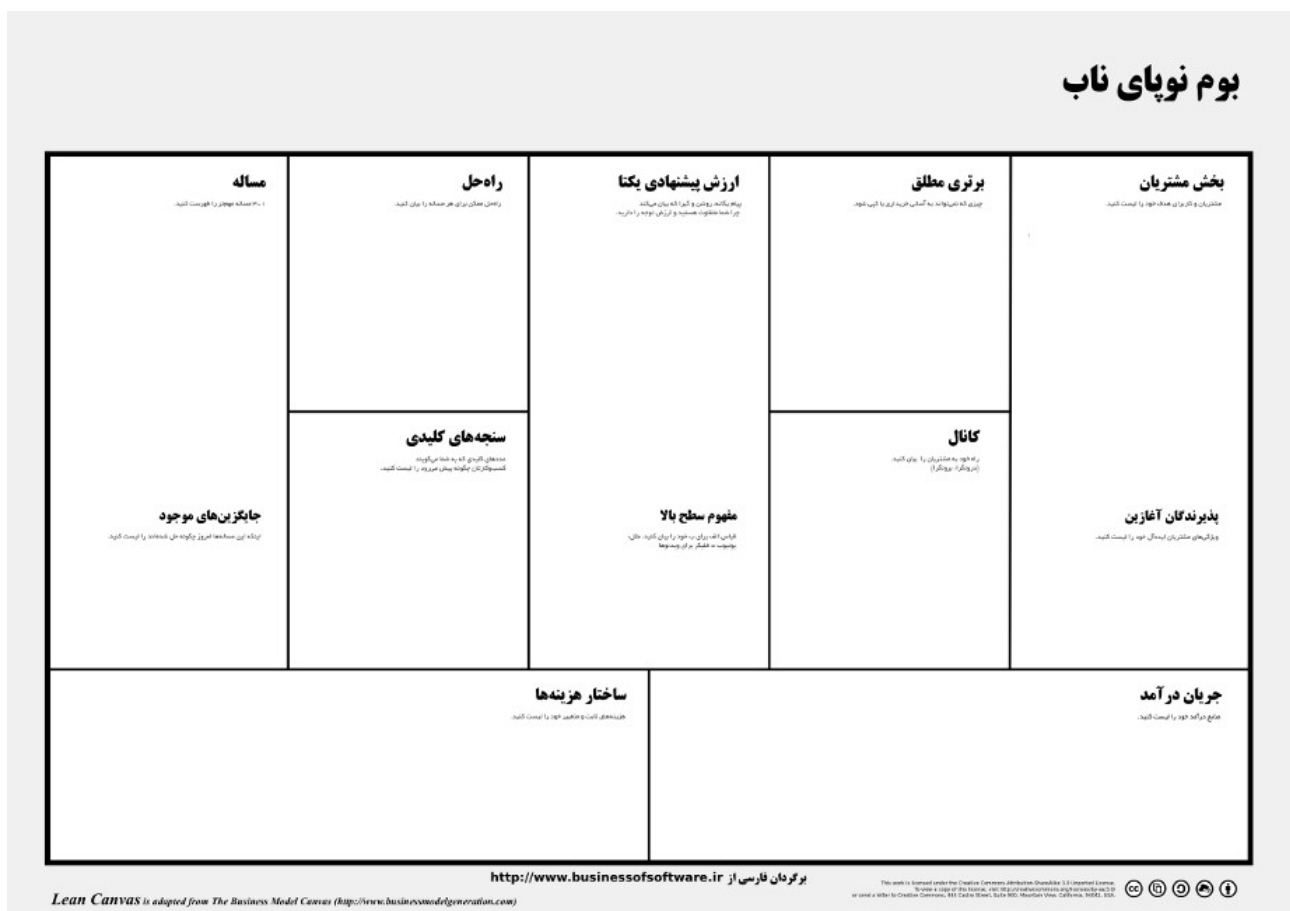
یادتان باشد که تحلیل‌ها، نظرخواهی‌ها و دیگر ابزارهای خودکار آزمودن مشتری مکمل هستند ولی جایگزین «بیرون زدن از ساختمان» نیستند.

بوم نوپای ناب

بوم نوپای ناب^{۱۷} از مهمترین ابزارهای رویکرد و روش نوپای ناب است.

این بوم تغییر یافته‌ی بوم مدل کسب‌وکار^{۱۸} است که بیشتر برای شرکت‌های جا افتاده استفاده می‌شود، هدف از طراحی این بوم تا آنجا که ممکن است قابل پیگیری کردن آن است در حالیکه همچنان کارآفرینان را متمرکز نگه می‌دارد. در واقع هدف طرح پایه‌ای و اولیه‌ای است که کارآفرینان را در حالیکه در حال طی راه خود از ایده‌سازی به ساختن یک شرکت نوپای موفق هستند رهنمون شود.

رویکرد قابل پیگیری کردن بوم در طراحی آن پیدا کردن اینکه کدام بخش عدم قطعیت بیشتری دارد یا دقیق‌تر اینکه کدام بخش پرخطر تر است، بوده. در فصل ۱۸ کمی بیشتر درباره ریسک صحبت خواهیم کرد.



۱. **مساله:** یک تا سه مساله مهم تر را فهرست کنید.

بیشتر شرکت‌های نوپا شکست می‌خورند، نه به خاطر شکست در ساخت آنچه که قرار بوده بسازند، بلکه به خاطر هدر دادن زمان، پول و انرژی برای ساختن محصولی اشتباه که کسی نمی‌خواهد.

بسیاری از شرکت‌ها به خاطر نبود «درک درست مساله» شکست می‌خورند.

مساله‌ای که خوب بیان شده باشد، مساله‌ای است که نیم آن حل شده. - چارلز کترینگ

۲. **بخش مشتریان:** مشتریان و کاربران هدف خود را لیست کنید.

دقت کنید مشتری با کاربر تفاوت دارد. برای نمونه در موتور جستجو (مثلا گوگل) کاربران کسانی هستند که جستجو می‌کنند ولی مشتریان کسانی هستند که تبلیغ می‌دهند.

بخش مشتریان خود را محدود کنید. در این بخش هدف شما تعریف پذیرندگان آغازین است نه همه‌ی مشتریان.

۳. **ارزش پیشنهادی یکتا:** پیام یگانه، روشن و گیرا که بیان می‌کند چرا شما متفاوت هستید و ارزش توجه را دارید.

این بخش از مهمترین بخش‌های بوم است و البته سخت‌ترین بخش. باید عصاره محصول خود را تنها در چند کلمه بیان کنید. افزون بر آن، ارزش شما باید متفاوت باشد، تفاوتی که برای مشتریان اهمیت دارد. همانند دیگر بخش‌های بوم مجبور نیستید بی‌نقص درش بیاورید. بهترین حدسی که می‌زنید را بنویسید و در تکرارهای بعدی بهترش کنید.

۴. **راه‌حل:** راه‌حل ممکن برای هر مساله را بیان کنید.

هنگامیکه مساله را فهمیدید، می‌توانید بهترین راه‌حل را تعریف کنید. دقت کنید کارآفرینان معمولاً عاشق راه‌حل اولیه‌ی خود می‌شوند. دقت کنید در مراحل آغازین باید به دنبال «کمینه محصول پذیرفتنی» باشید.

۵. **برتری مطلق:** چیزی که نمی‌تواند به آسانی خریداری یا کپی شود.

برتری مطلق نام دیگر مزیت رقابتی یا موانع ورود است که در طرح کسب‌وکار دیده می‌شود. تنها کمی از شرکت‌های نوپا از روز نخست برتری مطلق دارند، بنابراین اگر ندارید این بخش را خالی بگذارید.

در مسیر حرکت خود به دنبال یافتن یا ساختن برتری مطلق خود باشید چراکه همین که کمی موفقیت کسب کنید رقبا و کپی‌کنندگان سر می‌رسند و اگر در برابر آن‌ها دفاعی نداشته باشید در معرض خطر انقراض قرار می‌گیرید.

۶. **جریان درآمد:** منابع درآمد خود را لیست کنید.

۷. ساختار هزینه‌ها: هزینه‌های ثابت و متغیر خود را لیست کنید.

۸. سنجه‌های کلیدی: عددهای کلیدی که به شما می‌گویند کسب‌وکارتان چگونه پیش می‌رود را فهرست کنید.

شرکت‌های نوپا معمولاً در تلاش از بیرون آمدن از آشفتگی عدم قطعیت در دریای اعداد غرق می‌شوند. در هر نقطه از زمان، فقط تعداد محدودی سنجه‌ی کلیدی وجود دارد که مهم است.

«شرکت نوپا فقط می‌تواند روی یک سنجه تمرکز کند. پس باید تصمیم بگیرید آن سنجه کدام است و بقیه را نادیده بگیرید» -نوا کاگن

شکست در شناسایی سنجه کلیدی مناسب منجر به بسیاری هدر رفت‌ها یا تمام شدن منابع می‌شود.

۹. کانال: راه خود به مشتریان را بیان کنید.

کانال می‌تواند درون‌گرا یا برون‌گرا باشد. چند مثال:

- درون‌گرا: بلاگ، SEO، کتاب الکترونیکی، مقاله، وینار

- برون‌گرا: SEM، تبلیغات چاپی یا تلویزیونی، نمایشگاه، تماس تلفنی

بوم نوپای ناب را می‌توانید از نشانی زیر دانلود کنید:

<http://www.slideshare.net/Ghanemzadeh/ss-13431114>

محصول شما «محصول» نیست

کارآفرینان اغلب بیش از هر بخش دیگر مدل کسب و کار دلبسته‌ی راه‌حل خود هستند. بی‌توجهی به دیگر بخش‌ها مشکل می‌آفریند. ساخت یک محصول، «محصول» شرکت نوپای شما نیست. مدل کسب و کار شماست که «محصول» است.

مدل کسب و کار به عنوان «محصول»

مشکل طرح کسب و کار سنتی این است که با وجود اینکه تمرین اولیه‌ی خیلی خوبی برای کارآفرین است، در آغاز کار ما هنوز همه‌ی پاسخ‌های درست را نمی‌دانیم ولی از ما انتظار دارند و انمود کنیم که می‌دانیم. مهمتر اینکه، ما دنیا را متفاوت می‌بینیم و برای یافتن پاسخ‌های درست به کمک نیاز داریم ولی ساختار طرح کسب و کار برای این کار سودمند نیست.

در فصل پیش بوم نوپای ناب را معرفی کردیم، خیلی سریع متوجه می‌شوید که در طراحی بخش راه‌حل را کوچکتر از یک نهم کل بوم در نظر گرفته شده است. ساختن محصول کاری است که خوب انجام می‌دهیم و هشت بخش دیگر هستند که نیاز به توجه بیشتر ما دارند. هدف از این طراحی، بیشتر بدست آوردن و دنبال کردن فرضیات خام تست نشده‌ای بود که با آن روبرو هستیم.

بوم نوپای ناب به عنوان طرح اصلی شرکت نوپای شما

فکر کردن به مدل کسب و کار به عنوان «محصول» بسیار توان‌بخش است. چیزی نیست که وقتی محصولی با کشش اولیه را برای ارایه پیش سرمایه‌گذاران می‌برید به سراغش بروید. بلکه، چیزی است که می‌توانید و باید از روز نخست فعالانه بسازید و تست کنید.

بوم نقش مشخصه و طرح اصلی برای شرکت شما را بازی می‌کند، می‌توانید استفاده کنید تا مدل کسب و کار خود را به صورت سیستماتیک ساخته و تست کنید.

چگونه به صورت سیستماتیک مدل کسب و کار خود را تکرار کنیم

این روزها هر محصول جدیدی را نخست با کشیدن مجموعه‌ای از بوم‌های نوپای ناب آغاز می‌کنم.

فرآیندها را در سه گام خلاصه می‌کنم:

گام ۱: برنامه الف خود را مستند کنید.

گام نخست من بدست آوردن مجموعه مدل‌های ممکن با توفان فکری است، پیش از نوشتن یک خط کُد. معمولاً با خرده اطلاعاتی که درباره مساله، راه‌حل و مشتریان ممکن در ذهن دارم آغاز می‌کنم. برای هر بخش ممکن مشتریان چندین بوم خلق می‌کنم و روی هر بوم بیش از ۱۵ دقیقه صرف نمی‌کنم.

سپس اینکه از کجا آغاز کنم را بر اساس ارزیابی نسبی ام از اینها اولویت بندی می‌کنم:

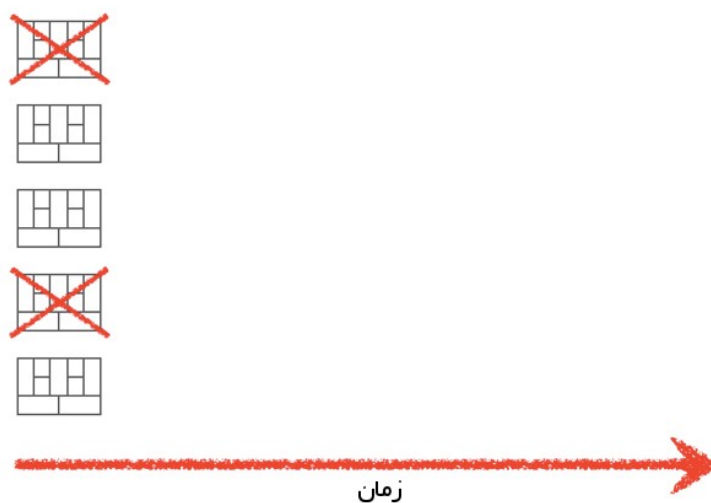
۱. میزان رنج مشتری (مساله)

۲. سهولت دسترسی (کانال)

۳. حاشیه قیمت/سود (جریان درآمد/ ساختار قیمت)

۴. اندازه بازار (بخش مشتریان)

مدل‌های ممکن را با نوفان فکری بدست آورید



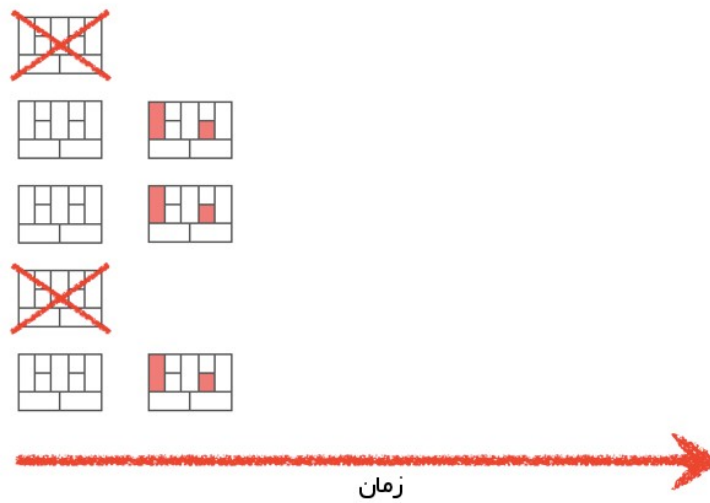
در پایان این تمرین، ممکن است چندی از مدل‌ها را حذف کنم و تصمیم می‌گیرم که کدام را نگه دارم.

گام ۲: پرخطرترین بخش‌های مدل را بر اساس مرحله و نوع شناسایی کنید.

برخلاف طرح کسب‌وکار، قدرت بوم در اشاره کردن به بخش‌های با بیشترین ندانسته‌ها است یعنی ریسک‌ها. نیاز دارید که هرچه بیشتر با ریسک مدل کسب‌وکار مقابله کنید به همان شکل که با ریسک محصول مقابله می‌کنید یعنی زود و همیشه. اتفاقاً، برعکس رفتار می‌کنیم یعنی تغییر چیزهایی همچون قیمت‌گذاری و کانال‌ها را به چیزی همچون ساخت محصول که با آن راحت‌تر هستیم ترجیح می‌دهیم.

در حالیکه آنچه شما پرخطر و ریسکی در نظر می‌گیرید تاحدی بستگی دارد به نوع استارت‌آپی که می‌سازید، دریافتم که بسیاری از آن به مرحله‌ی شرکت نوپای شما بستگی دارد. برای نمونه، وقتی محصولی جدید را در نظر بگیریم، بزرگترین ریسکی که می‌خواهم پایین آورم در وهله نخست اطمینان از این است که این چیزی است که ارزش ساختن را دارد. پرخطرترین بخش اغلب راه‌حل نیست بلکه مساله است.

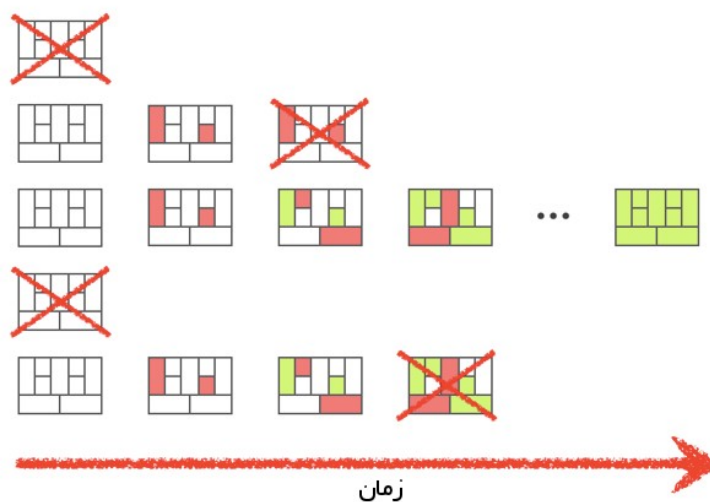
پر خطرترین بخش‌های مدل خود را شناسایی کنید



گام ۳: تاکتیک‌های درستی را انتخاب کنید که سرعت، یادگیری و تمرکز را بیشینه می‌کنند.

وقتی دانستید که نیاز دارید چه چیزی یاد بگیرید، گام پایانی برپا کردن مجموعه‌ای از آزمایش‌هایی است که برای آشکار کردن هر چه سریعتر برخی پرسش‌ها طراحی شده‌اند. تاکتیک‌هایی که استفاده شما از آن‌ها کاملاً به مرحله‌ای شرکت نوپای شما بستگی دارد. برای نمونه، دوره‌ی پیش از همخوانی محصول/بازار همواره با یادگیری کیفی تفسیر می‌شود (مصاحبه مشتریان/آزمون‌های خوش‌کاری)، درحالی‌که در دوره زمانی پس از همخوانی محصول/بازار رویکرد یادگیری کمی دارد.

مدل خود را به صورت سیستماتیک تست کنید



من اغلب چندین مدل را همزمان تست می‌کنم با آغاز از یک محصول از طریق تجربه چندین چرخش. برای نمونه، اگر در حال ساخت یک محصول اشتراک گذاری فایل که می‌تواند توسط وکلا، پزشکان و طراحان گرافیک استفاده شود باشم، برای هر کدام یک بوم نوپای ناب می‌سازم و در هر بخش مشتری یک سری مصاحبه مشتری گسترده ترتیب می‌دهم. اگر از یک بخش مشتری مشخص سیگنال به اندازه کافی قوی دریافت کنم، برخی مدل‌ها را به‌خاطر برخی دیگر دورانداخته و نوع آزمایش‌هایی که در طول زمان انجام می‌دهم روی بهینه کردن فقط یک مدل متمرکزتر می‌شود.

مردم، مردم، مردم

به عنوان کارآفرین ما دنیا را با تعصب قوی به راه‌حل می‌بینیم. وقتی بپذیریم که راه‌حل همه‌ی محصول نیست و اینکه نیازی نیست تظاهر به باور پاسخ‌های خودساخته کنیم، از قانع کردن به سمت یادگیری می‌رویم - از دیگر افراد.

باور دارم که مزیت واقعی خلق مدل کسب‌وکار فقط موقعی دانسته می‌شود که یادگیر از دیگر مردم را آسان کند.

مشتری سازی چنین شنودوگفتی را فراهم می‌کند ولی جدا از مدل کسب‌وکار افراد خیلی بیشتری هستند که باید با آن‌ها نشست - افراد تیم داخلی، مشاوران، همکاران تجاری و سرمایه‌گذاران.

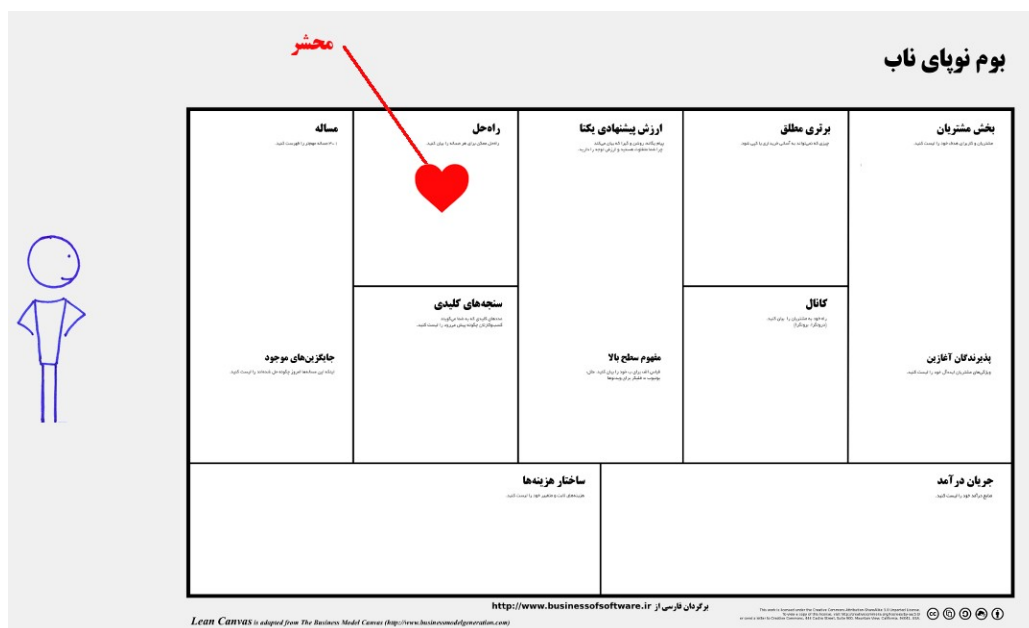
طرح‌های کسب‌وکار در این کار ناموفق هستند ولی من از شنودوگفت‌هایی‌های که درباره بوم با دیگر کارآفرینان، سرمایه‌گذاران و مشاوران داشته‌ام به شکلی بسیار دلگرم شده‌ام. در نوشته‌ی جهان‌بینی‌های مختلف به شرکت نوپا درباره دیدگاه هر کدام از این‌ها به شرکت نوپای شما نوشته‌ام.

جهان بینی‌های مختلف به شرکت نوپا

مفهوم جهان بینی که ست گادین^{۱۹} آنرا مجموعه‌ی قواعد، ارزش‌ها، باورها و تعصب‌هایی که افراد با خود به یک وضعیت وارد می‌کنند تعریف می‌کند، برای شرکت‌های نوپا نیز صدق می‌کند.

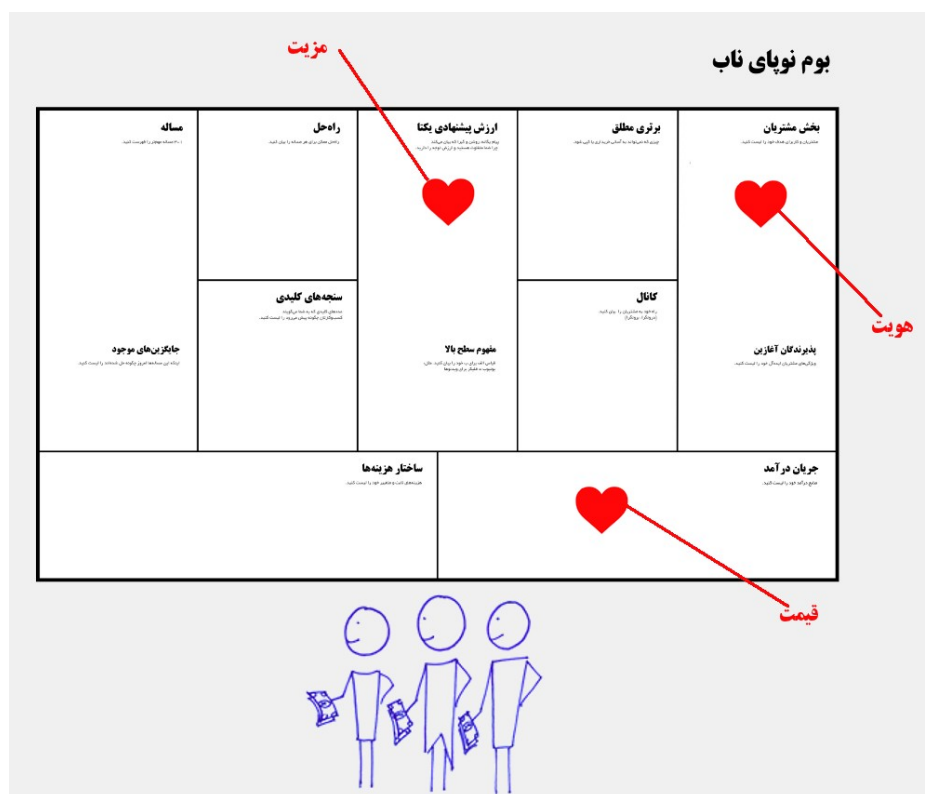
ست گودین پیشنهاد می‌کند که استراتژی شما تلاش نکردن برای تغییر این جهان‌بینی‌ها باشد و به جای آن قالب‌بندی مورد خود در راستای جهان بینی موجود آن‌ها باشد. برای نشان دادن این جهان‌بینی‌ها برای شرکت نوپا از بوم نوپای ناب استفاده می‌کنم. افراد مختلف یعنی کارآفرینان، مشتریان، سرمایه‌گذاران، مشاوران هر یک شرکت نوپا را متفاوت می‌بینند.

کارآفرینان



وقتی ایده‌ای به سر کارآفرینان می‌زند، آن‌ها ذاتاً به سمت بخش راه‌حل بوم رفته و بخش زیادی از وقت خود را صرف طراحی یا ساخت راه‌حل خود می‌کنند. آن‌ها عاشق «محشر» می‌شوند. چیزی که محشر است برای بقیه‌ی افراد هم محشر است دیگر. بیشتر موارد این درست نیست.

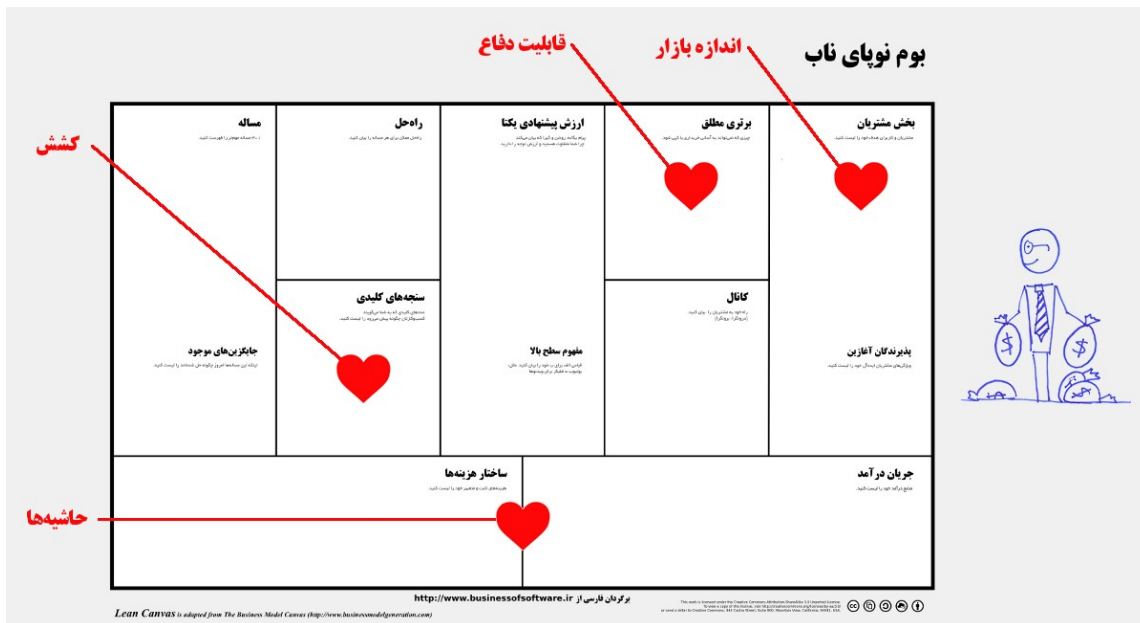
به همین خاطر بخش راه‌حل روی بوم عمداً کوچک در نظر گرفته شده. کارآفرینان باید آگاه شوند که به کوچکترین چیزی که می‌توانند بسازند فکر کنند (یک کمینه محصول پذیرفتنی) تا چشم‌انداز خود را بیازمایند. و سپس، توجه کنند که ۸ بخش دیگر روی بوم هست که همان اندازه یا حتی بیشتر برای به موفقیت رساندن محصولشان مهم هستند.



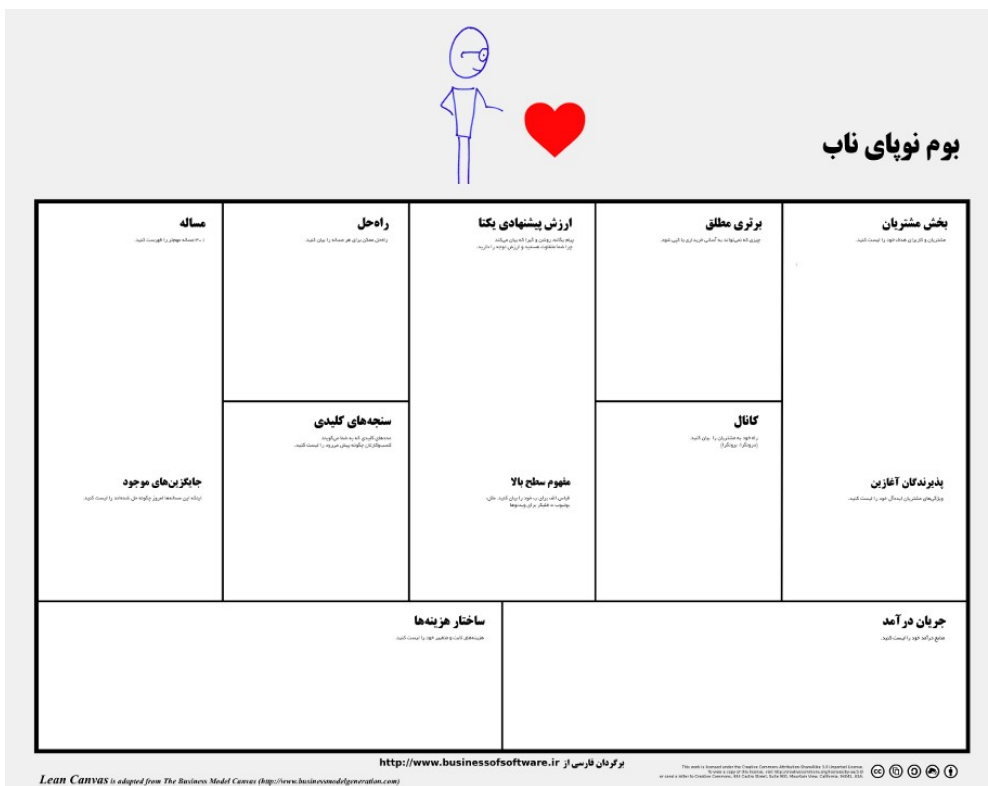
هنگامیکه مشتریان به محصول یا شرکت نوپای شما می‌نگرند، به راه‌حل شما اهمیتی نمی‌دهند. آن‌ها همین الان هم پیوسته با کلی محصول در بازار بمباران می‌شوند. چیزی که توجه آن‌ها را جلب می‌کند نخست هویت است - آیا می‌فهمید آن‌ها که هستند؟ وقتی دانستند شما آن‌ها را هدف گرفته‌اید، آیا چیز به‌درد بخوری برای ارایه به آن‌ها دارید - ارزش پیشنهادی شما چیست؟

اگر این دو مثبت بود، چیز بعدی که سراغش می‌روند قیمت است - آیا با ارزش تناسب دارد؟

این جهان‌بینی است که معمولاً بین مشتریان آغازین شما (پذیرندگان آغازین) مشترک است. مشتریان دوراندیش واقعی (نوجویان) ممکن است فقط با تعریف مساله به دام بیفتند، در حالیکه بیشتر مشتریان (اکثریت پیشگام/پیرو) به اثبات بیشتری از سوی اجتماع نیاز دارند - به بیان دیگر کشش (سنجش‌های کلیدی)



هنگامیکه سرمایه‌گذاران به شرکت نوپای شما نگاه می‌کنند، آن‌ها نیز به راه‌حل شما اهمیتی نمی‌دهند در عوض شرکت نوپا (یا مدل کسب‌وکار) شما را به عنوان یک سرمایه‌گذاری سبک-سنگین می‌کنند. چیزی که در میان همه‌ی موارد بالا اهمیت دارد کشفش است. اگر کشف خوبی داشته باشید، همیشه می‌توانید سرمایه‌گذاران خوب را متقاعد کنید که چک را برایتان بنویسند. جدا از این اعتبارسنجی، سرمایه‌گذاران برای ارزیابی ریسک سرمایه‌گذاریشان به فیلترهای دیگری هم تکیه می‌کنند. سرمایه‌گذاران به مشتریانی که هدف‌قرار می‌دهید اهمیت می‌دهند البته نه به اینکه چه هستند بلکه به اینکه چه تعدادی هستند یعنی اندازه بازار. چیز بعدی که برایشان اهمیت دارد ترکیب جریان درآمد و ساختار هزینه‌ها است یا اینکه شما چگونه پول در خواهید آورد. و سرانجام برتری مطلق داستان شما یا قابلیت دفاع در برابر کپی‌کنندگان و رقبا.



مشاوران هم جهان‌بینی منحصر به فرد خود را دارند، ولی برخلاف دیگران، جهان‌بینی آنها از تجربه‌های گذشته و علائق‌شان سرچشمه می‌گیرد. به همین خاطر مهم است که از مشاوران مکمل هم بهره بگیرید و با آنها باز و رو راست باشید. چراکه اگر برای آنها نقش «موفق هستیم» را بازی کنید، گرچه ظاهراً همه چیز آرام است ولی فرصت عالی برای یادگیری را از دست می‌دهید.

هر کدام از بخش‌های بوم نمایانگر ریسک و ایرادهایی است که شما در حین ساختن شرکت نوپای موفق باید بر آنها چیره شوید. آنگاه وظیفه‌ی واقعی کارآفرین ریسک‌زدایی از شرکت نوپای خود به صورت سیستماتیک است. این کمک می‌کند تا به جهان‌بینی‌هایی که دیگران همراه خود دارند احترام بگذارید و داستان خود را به شکل مناسب شکل دهید.

اولویت‌بندی ریسک‌های مختلف شرکت نوپا

همانطور که در فصل ۱ در تعریف گفتیم، شرکت‌های نوپا کاملاً غیرقطعی هستند، ولی عدم قطعیت و ریسک یکسان نیستند. می‌توانیم درباره خیلی چیزها غیرقطعی باشیم که ریسک‌دار نیستند. نخست تعریف:

عدم قطعیت: نبود قطعیت کامل، یعنی، وجود بیش از یک امکان

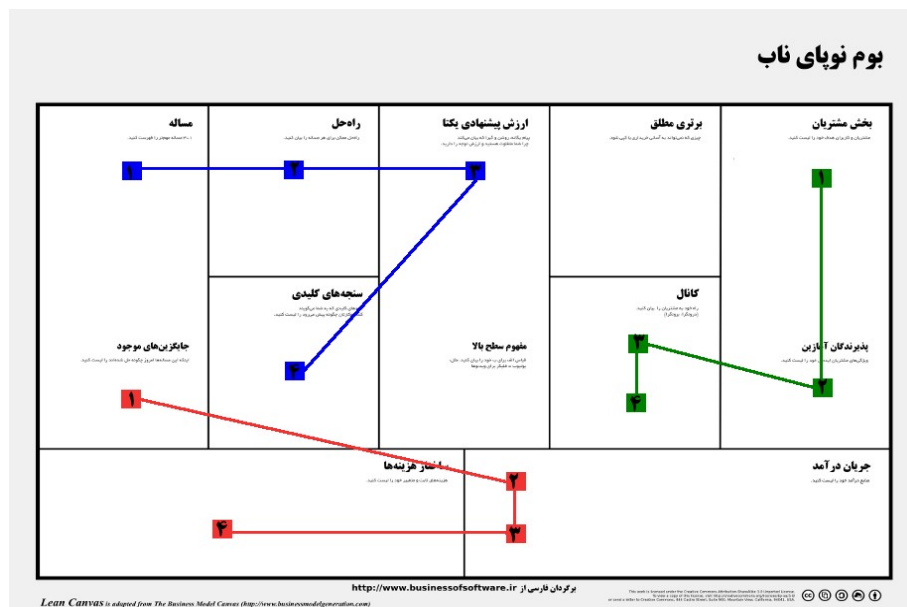
ریسک: حالتی از عدم قطعیت که در آن برخی از حالت‌های ممکن دارای زیان هستند، یعنی پیامد غیردلخواه

خبر خوب اینکه بوم نوپای ناب خودکار عدم قطعیت‌ها را نشان می‌دهد که ریسک هم هستند. زیان اینجا به صورت کمی خود را در هزینه‌های فرصت و هزینه‌های واقعی نشان دهد. ولی همه‌ی ریسک‌ها برابر نیستند.

ریسک‌ها در شرکت نوپا معمولاً به سه دسته تقسیم می‌شوند:

- ریسک محصول
- ریسک مشتری
- ریسک بازار

بررسی این ریسک‌ها با هم می‌تواند گیج‌کننده باشد، بنابراین شما باید آن‌ها را بر اساس مرحله‌ی محصول خود اولویت بندی کنید و به صورت سیستماتیک با آن‌ها روبرو شوید. در بوم زیر مسیری که برای حل آن‌ها استفاده می‌شود به ترتیب آمده است:



ریسک محصول - رسیدن به درست به محصول

۱. نخست مطمئن شوید مساله‌ای دارید که ارزش حل کردن دارد.
۲. سپس کوچکترین راه حل ممکن را تعریف کنید (MVP)
۳. MVP خود را ساخته و در مقیاس کوچک اعتبارسنجی کنید.
۴. سپس آن را در مقیاس بزرگ بازبینی کنید.

ریسک مشتری - ساخت مسیری به مشتریان

۱. نخست کسی که رنج می‌کشد را پیدا کنید.
۲. سپس این بخش را محدود کنید به پذیرندگان آغازینی که هم‌اکنون محصول شما را به‌راستی می‌خواهند.
۳. اکنون می‌توانید از کانال‌های برونگرا آغاز کنید.
۴. اما به مرور کانال‌های درونگرای مقیاس‌پذیر بسازید - هرچه زودتر بهتر.

ریسک بازار - ساخت کسب‌وکاری پذیرفتنی

۱. به‌وسیله‌ی جایگزین‌های موجود رقبا را شناسایی کنید و قیمت راه‌حل خود را مشخص کنید.
۲. نخست قیمت‌گذاری خود را با آنچه مشتریان می‌گویند بیازمایید. (تعهد شفاهی)
۳. سپس با آنچه انجام می‌دهند. (با عمل‌شان)
۴. ساختار هزینه‌های خود را بهینه کنید تا مدل کسب‌وکار جواب دهد.

می‌خواهید نوپای ناب را به صورت عملی اجرا کنید؟

کتاب پیاده‌سازی ناب را بخوانید

اطلاعات بیشتر و پیش‌ثبت نام کتاب:

www.leanstartup.ir

این کتاب رایگان است.

اگر مایلید که از این کتاب حمایت مالی کنید

به روش‌های زیر امکان‌پذیر است:

کارت به کارت:

۶۰۳۷-۶۹۱۰-۳۳۴۱-۶۵۳۸

بانک صادرات به نام ناصر غانم‌زاده

واریز به حساب شماره:

۰۳۰۶۷۱۹۱۷۱۰۰۲

سپهر بانک صادرات به نام ناصر غانم‌زاده