

## پیشگفتار

در سال ۱۶۰۲ م. کمپانی هند شرقی هلند<sup>۲۱</sup> نخستین و تنها شرکت پیشرفته‌ای بود که گواهی سهم صادر کرد. در مدت ۳۰۰ سال، شرکت‌ها بدون داشتن نیروی اجرایی کارآزموده و آموزش‌دیده، تولید و توسعه کار خود را آغاز می‌کردند. در قرن بیستم، پیچیدگی کار شرکت‌های بزرگ اقتضا می‌کرد که یک کادر اجرایی تحصیل‌کرده آن‌ها را اداره کند. در سال ۱۹۰۸ م. دانشگاه هاروارد برای اولین بار مدرک کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی (MBA<sup>۲۲</sup>) را اعطا کرد، تا نیاز کسب‌وکارهای بزرگ به نیروی اجرایی و حرفه‌ای تحصیل‌کرده را تأمین کند. در برنامه درسی این رشته، اطلاعات اساسی که دانستن آن برای نیروی اجرایی هر شرکت جدید ضروری بود، مطرح شد؛ درس‌هایی مانند حسابداری صنعتی، استراتژی، مدیریت مالی، مدیریت محصول، مهندسی، مدیریت منابع انسانی و عملیات.

### ابزارهای رسمی مدیریتی حدود ۱۰۰ سال پیشینه‌دارند.

از آن زمان تا نیمه قرن بیستم، سرمایه‌گذار خطرپذیر<sup>۲۳</sup> و کارآفرینی به شکل جدید خود، به یکدیگر نزدیک شدند. بدین ترتیب صنعت کارآفرینی رشد فراوانی نمود. باین‌همه، در پنجاه سال گذشته، یافتن فرمولی برای تکرار موفقیت کسب‌وکارهای نوپا مانند راز جادوگران باقی‌مانده بود. کارآفرینان همیشه در تلاش بوده‌اند تا ابزارها، اصول و قوانین و فرایندهای کسب‌وکارهای بزرگ را که در مدارس مربوط تدریس می‌شد و سرمایه‌گذاران آن‌ها را توصیه می‌کردند، برای کار خود به کار گیرند. سرمایه‌گذاران از این که کارآفرینان نوپا در اجرای طرح، شکست می‌خورند، تعجب می‌کردند؛ آن‌ها به این نکته توجه نکرده بودند که هرگز راه‌اندازی یک کسب‌وکار نوپا، مطابق با طرح کسب‌وکار، پیش نخواهد رفت.

اکنون بعد از گذشت نیم‌قرن تجربه، به‌روشنی متوجه شده‌ایم آموزش‌های سنتی مدیریت اجرایی که در اداره کردن کسب‌وکارهای بزرگی مانند جنرال موتور<sup>۲۴</sup>، آی.بی.ام<sup>۲۵</sup> و بوئینگ<sup>۲۶</sup> کاربرد دارد، نه‌تنها به درد کسب‌وکارهای نوپا نمی‌خورد، بلکه می‌تواند نابودکننده آن‌ها نیز باشد.

21. The Dutch East India Company

22. Master of Business Administration

23. venture capital

24. GM

کارآفرینان، سرانجام با واقع‌بینی متوجه شدند، مشکل از کجا سرچشمه می‌گیرد. به این نتیجه رسیدند که کسب‌وکارهای نوپا، نمونه کوچکی از کسب‌وکارهای بزرگ نیستند. شرکت‌های بزرگ در حال اجرای مدل کسب‌وکاری هستند که در آن مشتری، مشکلاتش و ویژگی‌های اصلی محصول کاملاً مشخص است. درحالی‌که کسب‌وکارهای نوپا در جست‌وجو برای یافتن یک مدل کسب‌وکار سودبخش و تکرارپذیر هستند. جست‌وجو و یافتن هر مدل کسب‌وکار، نیازمند اصول، نقشه، مجموعه مهارت‌ها و تجهیزاتی کاملاً متفاوت است تا بتواند به کمک آن‌ها احتمال خطر را به حداقل و موفقیت را به حداکثر برساند.

با شروع قرن بیست‌ویک، کارآفرینانی که راه‌اندازی کسب‌وکارهای مبتنی بر وب و موبایل را راهبری می‌کردند، توسعه تجهیزات مدیریتی خود را آغاز کردند. باگذشت یک دهه، تجهیزات و ابزارهای مدیریتی جدیدی پدیدار شد؛ ابزارهایی که نتیجه آن، پیدایش علم مدیریت کارآفرینی بود. کتاب نخست من با عنوان «چهار گام تا تجلی»<sup>۲۷</sup>، از نخستین کتاب‌هایی بود که در این زمینه نوشته شد. در آن زمان متوجه شدیم کتاب‌های قدیمی که در مورد مدیریت در شرکت‌های بزرگ نوشته می‌شود، برای اداره کسب‌وکارهای نوپا مناسب نیستند. در آن کتاب، بر لزوم بازنگری فرایند معرفی محصول تأکید می‌شود. یک روش کاملاً متفاوت را ترسیم می‌کند که مشتری و نیازهای او در تمام مراحل کار تولید تا تحویل محصول را در اولویت قرار می‌دهد.

### در حال طراحی نخستین ابزارهای مدیریتی مخصوص کسب‌وکارهای نوپا هستیم.

زمانی که مشغول نوشتن آن کتاب بودم، روشی پیشنهادی برای راه‌اندازی یک کسب‌وکار نوپا و موفق را تدوین کردم؛ اما بلافاصله بعد از چاپ کتاب، مهندسی چابک<sup>۲۸</sup> به‌عنوان روشی مطلوب برای توسعه و تولید محصول، متداول شد. این روش تکراری و تدریجی، نیاز به فرایندی داشت که بازخورد مشتری را سریع و مداوم عرضه کند. فرآیند «توسعه مشتری» که من در کتابم آورده بودم، به‌خوبی این نیاز را برطرف می‌کرد.

25. IBM

26. Boeing

27. The Four Steps To The Epiphany

28. Agile Engineering

در دهه گذشته، صدها تن از دانشمندان، مهندسان و کارشناسان ارشد مدیریت اجرایی در کلاس‌های من که در دانشکده مهندسی استنفورد<sup>۲۹</sup> و مدرسه کسب‌وکار «هاس برکلی یوسی»<sup>۳۰</sup> و همین‌طور در کلاس‌هایی که با حمایت مؤسسه ملی علوم<sup>۳۱</sup> برگزار می‌شد، به بحث و تبادل نظر، توسعه، ارزیابی و تقویت فرآیند توسعه مشتری پرداختند. از آن پس هزاران تن از کارآفرینان، مهندسان و سرمایه‌گذاران در سراسر جهان از این روش بهره گرفتند.

با وجود اینکه اصول چهارگانه کتاب همچنان به قوت خود باقی است، کتاب حاضر چیزی بسیار فراتر از یک ویرایش دوم است. تقریباً هر گام از این کتاب و در حقیقت تمام روش بر اساس یک دهه تجربه در زمینه توسعه مشتری، اصلاح و بازنویسی شد.

### توسعه مشتری با توسعه چابک محصول، هم‌خوان است.

نکته لذت‌بخش‌تر این است که پس از گذشت یک دهه، نویسندگان متعددی قفسه‌های کتاب‌فروشی‌ها را از کتاب‌های بخش تازه ایجادشده علم کارآفرینی پر کرده‌اند. در مورد شاخه‌های جدید مدیریت کارآفرینی می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- توسعه چابک<sup>۳۲</sup>، رویکردی تدریجی و تعاملی به مهندسی است که زمینه‌ای را فراهم می‌سازد تولید محصول یا خدمات، پیرامون بازخوردهای بازار یا مشتری بچرخد.
- طراحی مدل کسب‌وکار<sup>۳۳</sup>، که با استفاده از یک جدول ۹ خانه‌ای متشکل از مهم‌ترین عناصر تشکیل‌دهنده یک شرکت، جایگزین طرح کسب‌وکار شده است.
- ابزار خلاقیت و نوآوری برای خلق و پرورش پیشنهادهای موفق.
- نوپای ناب<sup>۳۴</sup>، ترکیبی از روش توسعه چابک و توسعه مشتری.
- طراحی رابط کاربری ناب<sup>۳۵</sup>، که به بهبود رابط‌های وب/موبایل و افزایش نرخ تبدیل<sup>۳۶</sup> می‌انجامد.
- مدیریت مالی کارآفرینی برای جذب و مدیریت سرمایه‌گذاری مبتنی بر نوآوری و پیشنهادهای جدید.

نه این کتاب و نه هیچ کتاب دیگری، نقشه کامل مسیرهای حرکت و پاسخ همه پرسش‌ها را در اختیار کارآفرینان نمی‌گذارد؛ با وجود این، کتاب‌های علم مدیریت کارآفرینی راهکارهایی را به

29. Stanford's engineering school  
30. U.C. Berkeley's Haas School  
31. National Science Foundation  
32. Agile Development  
33. Business Model Design  
34. Lean Startup  
35. Lean User Interface Design  
36. Conversion Rate

صاحبان کسب‌وکارهای نوپا می‌آموزند که پیش از آن در هیچ کتابی وجود نداشته است. کسب‌وکارهای نوپایی که بازارهای بسیار بزرگ بالقوه‌ای دارند، می‌توانند از این کتاب‌ها برای ارزیابی، اصلاح و گسترش سریع ایده‌های خود استفاده کنند.

**نه این کتاب و نه هیچ کتابی دیگر، نقشه کامل مسیرهای حرکت و پاسخ همه پرسش‌ها را در اختیار کارآفرینان نمی‌گذارد.**

من و همکارم «باب» امیدواریم کتاب‌هایی مانند این، موجب سریع‌تر به نتیجه رسیدن کسب‌وکارهای نوپا شوند و موفقیت آن‌ها را افزایش دهند.

استیو بلنک

کالیفرنیا، مارس ۲۰۱۲ م.