

## این کتاب برای چه کسانی مناسب است؟

این کتاب برای همه کارآفرینان نوشته شده و در آن بارها از عبارت «کسب‌وکار نوپا»<sup>۳۷</sup> استفاده شده است؛ اما کسب‌وکار نوپا به چه معناست؟ کسب‌وکار نوپا به هیچ وجه نمونه کوچکی از یک شرکت بزرگ نیست، بلکه سازمانی موقتی است که در جست‌وجوی یک مدل کسب‌وکار مقیاس‌پذیر، تکرارپذیر و سودآور است. مدل کسب‌وکار در ابتدای کار مانند یک بوم نقاشی است که با فرض‌ها و حدس‌های کارآفرین ترسیم شده است، اما نه مشتری واقعی دارد و نه اطلاعات کافی درباره مشتری‌ها.

تاکنون، تعریف‌هایی نسبی از کلماتی مانند کسب‌وکار نوپا، کارآفرینی و نوآوری بیان کرده‌ایم. این واژگان در موقعیت‌های متفاوت مانند سیلیکون ولی<sup>۳۸</sup>، مین استریت<sup>۳۹</sup> و کوپرت آمریکا<sup>۴۰</sup> تعاریف و معانی گوناگونی دارند. از آنجایی که هر یک از گونه‌های کسب‌وکارهای نوپا موقعیت و شرایط متفاوتی دارد، این کتاب برای هر کدام از آن‌ها راهکارهایی به دست می‌دهد.

**کسب‌وکار نوپا در واقع سازمانی موقتی است که در جست‌وجوی یک مدل کسب‌وکار مقیاس‌پذیر، تکرارپذیر و سودآور است.**

*راه‌اندازی کسب‌وکارهای کوچک؛* بالغ بر پنج میلیون و ۹۰۰ هزار کسب‌وکار کوچک در ایالات متحده آمریکا حاصل کارآفرینی کسب‌وکارهای نوپا است. این تعداد معادل ۹۹/۷ درصد کل شرکت‌های موجود در آمریکا است. پنجاه درصد کل کارکنان بخش خصوصی، در این شرکت‌ها مشغول به کار هستند. این کسب‌وکارها بیشتر در زمینه خدمات؛ مانند: خشک‌شویی، پمپ‌بنزین و فروشگاه‌های تجهیزات رفاهی فعالیت می‌کنند. کارآفرینان چنین مشاغلی موفقیت را در پوشش کامل هزینه‌ها و سود مناسب تعریف می‌کنند. به ندرت آرزوی یکه‌تازی در یک صنعت یا ساختن کسب‌وکاری ۱۰۰ میلیون دلاری را در سر می‌پرورانند.

*راه‌اندازی کسب‌وکارهای مقیاس‌پذیر؛* این شیوه اغلب در دست کارآفرینان دانش‌بنیان است. این کارآفرینان وقتی که کسب‌وکاری را آغاز می‌کنند، معتقدند که چشم‌انداز آن‌ها، دنیا را دگرگون

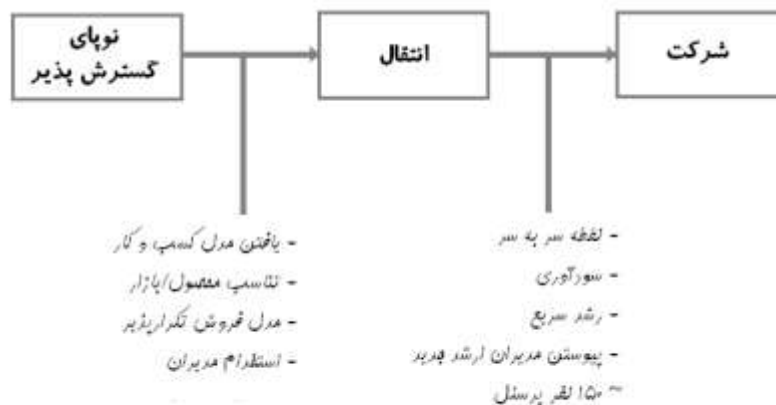
37. Startup

38. silicon valley

39. main street

40. corporate America

می‌کند. شرکتی را برپا خواهند کرد که فروش آن میلیون‌ها و شاید میلیارد‌ها دلار سودآور خواهد بود. نوپاهای مقیاس‌پذیر کار خود را با جست‌وجوی یک مدل کسب‌وکار مقیاس‌پذیر و تکرارپذیر آغاز می‌کنند. برای گسترش کسب‌وکار به سرمایه‌گذار خطرپذیر با ده‌ها میلیون دلار سرمایه نیاز دارند. نوپاهای مقیاس‌پذیر ترجیح می‌دهند در مراکز فناوری مانند سیلیکون ولی، شانگهای، نیویورک و بنگلور مستقر شوند. صاحبان این نوع کسب‌وکار، درصد کمی از کارآفرینان را تشکیل می‌دهند.



نوپای گسترش پذیر (شکل پ-۱)

**نوپاهای خریدنی؛** این نوع کسب‌وکارها پدیده‌ای نوظهور هستند. این کسب‌وکارها به‌طور معمول برای ایجاد برنامه‌های کاربردی تحت وب یا تلفن همراه و با هزینه‌ای اندک راه‌اندازی می‌شوند. نوپاهای خریدنی، فعالیت خود را با سرمایه بنیان‌گذاران خود آغاز می‌کنند. شمار اندکی سرمایه‌گذار خطرپذیر را جذب می‌کنند؛ بنابراین، یک نوپای خریدنی، با سرمایه‌ای کمتر از یک میلیون دلار راه‌اندازی می‌شود. بیشتر صاحبان این‌گونه کسب‌وکارها و سرمایه‌گذاران آن‌ها از این‌که شرکت‌های بزرگ، کسب‌وکار را به قیمت پنج تا پنجاه میلیون دلار خریداری کنند، خوشحال‌اند.

**کارآفرینی در شرکت‌های بزرگ:** شرکت‌های بزرگ چرخه عمر محدودی دارند. بسیاری از آن‌ها تنها با تولید محصول جدیدی که از محصول اصلی مشتق شده است، رشد می‌کنند (این روش به روش حفظ نوآوری معروف است). آن‌ها ممکن است روش نوآوری ویران‌ساز<sup>۴۱</sup> را در

۴۱. اصطلاح (Disruptive Innovation) را پروفیسور Clayton M. Christensen استاد دانشگاه هاروارد ابداع کرده است. این اصطلاح با تخریب خلاق

(creative destruction) شومیتز متفاوت است.

پیش بگیرند؛ به این ترتیب که محصولی جدید به بازارهای جدید و مشتریان جدید عرضه کنند. نکته قابل توجه این است که اندازه و فرهنگ سازمانی این گونه شرکتها، اجرای نوآوری ویرا نسا را دشوار می کند.

### اندازه و فرهنگ سازمانی شرکت‌های بزرگ، اجرای نوآوری ویرانساز را دشوار می کند.

**کارآفرینان اجتماعی** بنگاه‌هایی خلاقانه و غیرانتفاعی را برای تغییر جهان پدید می آورند. روش توسعه مشتری، فرصت ارزیابی مقیاس پذیری، بازگشت سرمایه و معیارهای سنجش رشد را در اختیار آنها می گذارد. این بنگاه‌های کارآفرینانه بیشتر به دنبال راه حل می گردند تا سود و منفعت.

فرایند توسعه مشتری بیشتر از همه به راه اندازی نوپاهای مقیاس پذیر کمک می کند. با وجود این، کارآفرینی و نوآوری در قلب همه پنج نوع کسب و کار نوپا وجود دارد. از این رو، استفاده از روش توسعه مشتری، امکان یافتن مسیر درست را برای همه نوپاها افزایش می دهد.

### این کتاب برای چه کسانی مناسب نیست؟

استفاده از راهکار توسعه مشتری و همین طور استفاده از این کتاب در مواردی جایز نیست. فعالیت‌های اقتصادی که در مراحل ابتدایی قرار دارد، دو گونه اند: آنهایی که با ریسک مشتری روبه رو هستند و آنهایی که با ریسک اختراع مواجه اند.

- بازار با ریسک اختراع، بازاری است که کارایی فناوری زیر سؤال است. اگر فناوری امکان پذیر باشد، مشتریان با اشتیاق کامل به شرکت رو می آورند (برای مثال به بازار درمان سرطان فکر کنید).
- بازار با ریسک مشتری، بازاری است که مشخص نیست آیا مشتری محصول را می پذیرد یا خیر.

ممکن است ایجاد محصول در شرکت‌هایی که محصولات وب تولید می کنند، سخت باشد، اما مهندسان سرانجام می توانند با صرف زمان و اصلاحات کافی، راهکاری بیابند و محصولی تولید کنند. این کارها مهندسی است، نه اختراع. در این حالت خطر واقعی این است که آیا برای محصول تولید شده، بازاری وجود دارد یا خیر؟ در این نوع بازارها، مسئله اساسی، ریسک مشتری است. ولی در مورد گروه اول، ریسک به طور کامل با اختراع و ابداع مرتبط است. در آن بازارها، گذر از مرحله آزمایش تا مرحله تولید محصول بین پنج تا ده سال زمان می برد. هیچ کس نمی داند

جهت دریافت رایگان بخش های دیگر کتاب به سایت [FarsiLean.ir](http://FarsiLean.ir) مراجعه به فرمایید.

سرانجام محصول چگونه خواهد بود. اما نتیجه کار آن قدر بزرگ است که سرمایه‌گذاران را برای پذیرش این مخاطره راضی می‌کند. در آن بازارها، مسئله اساسی، نگرانی از نتیجه دادن اختراعات و امکان تولید محصول است.

### مؤسسان کسب‌وکارهای نوپا با خواندن این کتاب نگران ریسک مشتری و بازار نخواهند بود.

نوع سوم بازارها، دارای هر دو دسته مخاطره‌اند. برای مثال، کسب‌وکاری که می‌خواهد در تولید تراشه<sup>۴۲</sup> فعالیت کند، دست به اختراع یک نوع معماری نیمه‌هادی می‌زند. این یعنی؛ تا زمانی که اولین تراشه را نسازد، از کارایی آن مطمئن نخواهد شد. پس از آنکه محصول را ساخت، با توجه به این که مفهوم ابرازشده کاملاً جدید است، لازم است در زمینه فرایند توسعه مشتری سرمایه‌گذاری کند تا پیاموزد چگونه باید طراحی مدارهای الکترونیکی را از دست سازندگان موجود به دست آورد.

کسب‌وکارهای نوپا، ریسک اختراع را با استفاده از ابزار شبیه‌سازی و در آزمایشگاه برطرف می‌کنند. ابزار برطرف کردن ریسک مشتری، مطالعه این کتاب است. وقتی مسئله، مربوط به پذیرش مشتری و سازگاری با بازار است، این کتاب راه را نشان می‌دهد.