

کارآفرین ناب



بَرنَت کوپر / پاتریک والاسکویتز
ترجمه: علیرضا دهقانی
مریم ارتکالی

نویسندگان کتاب «راهنمای کارآفرینان برای توسعه مشتری» / با پیش‌گفتاری از «اریک ریس»

سرشناسه:	کوپر، برنت Cooper, Brant
عنوان و نام پدیدآور:	کارآفرین ناب/برنت کوپر، پاتریک ولاسکوویتز؛ ترجمه علیرضا دهقانی؛ ویراستار علیرضا دهقانی، ستاره زاهدی.
مشخصات نشر:	تریت حیدریه: افرا تریت، ۱۳۹۹.
مشخصات ظاهری:	۳۵۲ ص.: مصور (بخشی رنگی)، جدول.
شابک:	۹۷۸-۶۰۰-۸۴۲۷-۵۳-۷
وضعیت فهرست نویسی:	فیبا
یادداشت:	عنوان اصلی: The lean: how visionaries create products, innovate with new ventures, entrepreneur : and disrupt markets, ۲nd ed., ۲۰۱۳ ed.
موضوع:	کارآفرینی
موضوع:	Entrepreneurship
موضوع:	موفقیت در کسب و کار
موضوع:	Success in business
شناسه افزوده:	ولاسکوویتس، پاتریک
شناسه افزوده:	Waskovits, Patrick
شناسه افزوده:	دهقانی، علیرضا، ۱۳۵۲ - مترجم
رده بندی کنگره:	۶۱۵HB
رده بندی دیویی:	۴۲۱/۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی:	۶۱۶۷۴۵۷

نویسنده: برنت کوپر / پاتریک ولاسکوویتز	چاپ اول: ۱۳۹۹
مترجم: علیرضا دهقانی - مریم اردکانی	شمارگان: ۱۰۰۰ جلد
ویراستار: علیرضا دهقانی - لیدا زارعی	شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۴۲۷-۵۳-۷
صفحه آرا: حسین علیزاده	ناشر: انتشارات افرا تریت
طراح جلد: امیر علایی	آدرس ناشر: تریت حیدریه، خیابان فردوسی شمالی، پاساژ قدس (بقایی)، طبقه دوم، واحد ۳۴
	تلفن: ۵۲۳۲۲۵۶۷ - ۰۹۳۳۵۵۶۷۶۰۶ / ۰۹۱۵۵۳۱۰۴۷۸ / پست الکترونیک: afratorbat@gmail.com

www:NoorandBook.com

ترجمه و نشر کتاب بازاریابی هکر رشد با مجوز رسمی مولف اثر بوده، اخذ مجوزهای قبل از چاپ توسط انتشارات افرا تریت انجام شده است و کلیه حقوق مادی و معنوی متعلق به نورندبوک (پیش تر موسوم به کانون ترجمان) می باشد. بدیهی است هر گونه باز نشر، چاپ و سوء استفاده از این اثر به هر شکلی-اعم از چاپ کاغذی، کتاب الکترونیکی و کتاب صوتی، تمام یا حتی بخشی از آن بدون اجازه نورندبوک تخلف بوده و دارای پیگرد قانونی می باشد.

فهرست

پیش‌گفتار	۱۳
مقدمه	۱۷
گونه از کتاب کارآفرین ناب	
استفاده کنیم؟	۲۴
فصل اول: انتخاب استارت‌آپی	۲۷
بایتهایی که حال خوردن	
جهان هستند.	۳۱
اتصال	۳۳
اقتصاد ارزش‌آفرین	۳۵
استارت‌آپ ناب‌تان را هدایت کنید.	۴۱
با کارآفرین ناب آشنا شوید	۴۳
استارت‌آپ ناب و تحول	۴۵
فصل دوم: پذیرش تغییر	۴۹
چشم‌انداز	۵۰
نکته‌ای برای شرکت‌های تجاری	۵۷
ارزش‌ها	۶۱
فرهنگ	۶۳
داده‌ها	۶۳
آزمایش	۶۵
تمرکز بر مشتریان	۶۶
ساختارهای سازمانی	۷۰

۷۱	تیم
۷۳	بزرگ، قدیمی و ... ناب؟
۷۶	فراتر از افق: چارچوب
۸۶	تمرین
۸۹	فصل سوم: همه ماهی‌های دریا
۹۱	مدل‌های کسب‌وکار
	مخاطبان را بشناسید:
۹۵	چرا بخش‌بندی مهم است؟
۹۶	بخش‌های بازار
۹۸	پرسونا: ایجاد مشتری واقعی
۱۰۳	انتخاب بخش هدف در بازار
۱۱۴	تمرین
۱۲۱	فصل چهارم: حرکت در جریان ارزش
۱۲۲	بیان شفاف جریان ارزش
۱۲۶	دریا: جریان‌های ارزش
۱۳۰	کشف جریان ارزش
۱۶۵	تمرین
۱۶۹	فصل پنجم: جوهره در افق ناب
	سه اصل نوآوری ناب: هم‌دلی
۱۷۰	آزمایش، شواهد
۱۷۰	هم‌دلی
۱۸۷	آزمایش
۲۱۶	شواهد
۲۲۶	تمرین
۲۲۹	فصل ششم: سفر ناب
۲۳۲	از اینجا تا ابدیت: مراحل رشد
	مرحله ۱: مرحله ایده:
۲۳۴	قرار است بزرگ باشیم!
	مرحله ۲: کمینه محصول پذیرفتنی
	ویژه مخاطبان محدود: ثابت کردم
	چند نفری هستند که ایده‌ام برای‌شان
۱۸۷	مهم باشد!

پیش گفتار

وقتی در اوت ۲۰۰۸ شروع به وبلاگ‌نویسی کردم، اصلاً نمی‌دانستم چه چیزی انتظارم را می‌کشد. در آن برهه، وبلاگ‌نویسی استارت‌آپ‌ها فعالیت چندان جالبی محسوب نمی‌شد. بسیاری از سرمایه‌گذاران خطرپذیر هم توصیه کرده بودند سمت این کار نروم.

خودم مهندس بودم و شرکت‌هایم همه استارت‌آپ‌هایی مبتنی بر وب بودند. پس، در وبلاگم هم دقیقاً درباره همین‌ها می‌نوشتم. در تلاش بودم دلایل موفقیت یا شکست این استارت‌آپ‌ها را با خوانندگانم در میان بگذارم و مطالبی که در وبلاگم می‌نوشتم با اصولی مانند توسعه مستمر و توسعه مشتری و نوع خاصی از استارت‌آپ‌های چابک فراسریع سر و کار داشتند. وقتی وارد حوزه تولید ناب شدم، به این نتیجه رسیدم که مفاهیم و اصطلاحات این حوزه با رویکرد و اصولم کاملاً منطبق هستند. نتیجه این، کشف ایده جدیدی بود که اسمش را استارت‌آپ ناب گذاشتم.

ایده‌ام را با تدوین نظریه‌ای ساده شروع کردم. بر اساس این نظریه، استارت‌آپ‌ها نهادهایی هستند که برای شکوفایی و موفقیت در شرایط عدم قطعیت شدید طراحی شده‌اند و نمی‌توان با تکیه بر تکنیک‌های مدیریت سنتی، که ریشه در پیش‌بینی و برنامه‌ریزی دارند، از پس مواجهه با این شرایط مملو از عدم قطعیت برآمد. پس، به جعبه‌ابزار مدیریتی جدیدی نیاز داشتیم که دقیقاً برای تکرار، یادگیری علمی، و آزمایش سریع طراحی شده باشد.

در آن زمان، فکر می‌کردم ارتباط این نظریه با صنعتی خاص، یعنی استارت‌آپ‌های حوزه فناوری‌های پیشرفته یا محیط‌های

مبتنی بر وب، کاملاً تصادفی باشد. به هر حال، مفهوم ناب در تویوتا، شرکت خودروساز ژاپنی، متولد شده بود. من فقط باورم را بیان کردم و گفتم فکر می‌کنم اصول استارت‌آپ ناب در انواع مختلف استارت‌آپ‌ها و حوزه‌های تجاری دیگری که عدم قطعیت بر آن‌ها حاکم است هم کاربرد دارد.

خدای من، اصلاً باورکردنی نبود! اتفاقاتی افتاده بود که به هیچ وجه آمادگی‌شان را نداشتیم. تا پیش از این، فقط امیدوار بودم ایده‌ام بر نحوه طراحی استارت‌آپ‌ها تأثیر بگذارد. اصلاً فکر این جاهایش را نکرده بودم.

حالا زمان را هفت سال جلو می‌بریم. خودم هم، از نگاه کردن به نتیجه اظهارنظرم، انگشت به دهان می‌مانم. جامعه‌ای نوپا را می‌بینم که شکوفه کرده و تبدیل به جنبشی تمام‌عیار شده است. در مطالعات موردی، همایش‌ها، و وبلاگ‌های بسیار زیادی، با گروهی از کارآفرینان، چه تازه‌وارد و چه باتجربه، روبرو می‌شوم که با افتخار از درس‌هایی می‌گویند که در استارت‌آپ‌های ناب‌شان یاد گرفته‌اند. علاوه بر همه این‌ها، مجموعه‌ای از کتاب‌ها، کارگاه‌ها، و دوره‌های آموزشی شکل گرفته‌اند که توسط کارآفرینانی پرشور تدوین و هدایت می‌شوند، و هدف‌شان اشتراک تجربیات، اندیشه‌ها، و خلق ابزارهایی است که راه‌های نهادینه کردن اصول استارت‌آپ ناب را به مشتاقان یاد می‌دهند. حالا دیگر، بسیاری از سرمایه‌گذاران، مشاوران، مربیان، و حتی کارآفرینان مشهور هم به زبان استارت‌آپ ناب سخن می‌گویند.

جنبش‌مان حالا دیگر بزرگ شده است و روی شانه‌های غول‌هایی ایستاده‌ایم که توسعه مشتری^۱، نظریه نوآوری تحول‌آفرین^۲، نظریه چرخه عمر پذیرش فناوری^۳ و توسعه چابک^۴ نام دارند. اندیشه‌های مکمل گروه‌های مختلف، از جمله متخصصان حوزه تجربه کاربری و دست‌اندرکاران تفکر طراحی، با اصول کارکردی حوزه‌های فروش، بازاریابی، و حتی حسابداری ترکیب شده و همه ما را به این جایگاه والا رسانده‌اند.

امروز، استارت‌آپ ناب به جریانی غالب تبدیل شده است. کاش می‌توانستم بگویم همه این‌ها بخشی از یک نقشه بزرگ بوده است و از همان اول می‌دانستم که شرکت‌های مختلف (حتی شرکت‌های خارج از دنیای فناوری‌های پیشرفته)، صرف‌نظر از ابعادشان، قرار است ایده استارت‌آپ ناب را با آغوش باز بپذیرند. کاش، در فاصله یک سال پس از انتشار کتاب

1. Toyota
2. Customer development
3. Brant Cooper
4. Patrick Vlaskovits
5. Agile development

استارت‌آپ ناب: چگونه کارآفرینان امروز از نوآوری مستمر برای ایجاد کسب‌وکارهایی استفاده می‌کنند که از بنیان موفق هستند، پیش‌بینی کرده بودم که بسیاری از سازمان‌های بزرگ، از جمله غول‌هایی مانند دولت فدرال آمریکا (!) هم بالاخره به این نتیجه می‌رسند که برای بقا در جهان سریع‌تر و رقابتی‌تر امروز، که زیر سیل داده‌ها غرق شده است، به روش‌هایی جدید نیاز دارند. حقیقت این است که همه این تغییرات، سریع‌تر و عمیق‌تر از آنچه که فکر می‌کردم اتفاق افتاده‌اند. همان‌طور که در این کتاب هم می‌بینید، تازه در آغاز راه قرار داریم.

حالا می‌توانید دلیل هیجان‌زدگیم را از انتشار کتابی که در دست‌تان است متوجه شوید. کارآفرین ناب دقیقاً از همین روش‌های جدید صحبت می‌کند. برنت کوپر^۱ و پاتریک ولاسکوویتز^۲ از پیشگامان پذیرش ایده‌هایی مانند استارت‌آپ ناب و توسعه مشتری هستند. برنت و پاتریک، در جدیدترین اثرشان، بر سه قانون اصلی تمرکز کرده‌اند: نحوه تعامل با مشتریان، نحوه اجرای آزمایش‌ها، و نحوه استفاده از داده‌های قابل‌اقدام برای متحول کردن کسب‌وکارهای توأم با عدم قطعیت.

این کتاب، مثل بقیه کتاب‌های این دو نویسنده، فقط با نظریه‌ها سر و کار ندارد. برنت و پاتریک تاکتیک‌های مربوط به هر کدام از حوزه‌های مطرح را با جزئیات کامل در اختیار خوانندگان می‌گذارند.

نویسندگان کتاب در تلاش برای یافتن جواب این سؤال هستند: «صرف‌نظر از جایگاه سازمان‌تان، چگونه می‌توانید قانون تمرکز فعالیت‌های استارت‌آپ ناب‌تان را مشخص کنید؟» کارآفرین ناب شما را با تفکر، ابزارها، و فعالیت‌های جدیدی آشنا می‌کند که به سازمان‌تان، در شناسایی چالش‌های مدل کسب‌وکارتان و رفع آن‌ها، بدون هر گونه اتلاف، کمک می‌کند. برنت و پاتریک با پیروی از قواعد تفکر ناب سنتی، فرآیندی را با نام کشف جریان ارزش، طراحی کرده‌اند که به سازمان‌ها کمک می‌کند فرضیاتی را درباره اقدامات لازم برای ارزش‌آفرینی (توسعه محصول، بازاریابی، فروش، و...) تدوین کنند. در ادامه، این فرضیات، که با مدل کسب‌وکار سر و کار دارند، به بلوغ می‌رسند و آماده آزمایش، سنجش و تکرار می‌شوند. ارزشی که خلق می‌کنید، بدون وجود مشتریان بی‌معنا خواهد بود. این مشتریان هستند که نیازمند، خواستار، طالب، و تعیین‌کننده ارزش نهایی محصول‌تان هستند. برنت و پاتریک زمان بسیار زیادی را صرف کرده‌اند تا به شما کمک کنند یک بار دیگر بخش‌های مختلف مشتریان‌تان را با دقت بررسی کنید. حتی هر دو نویسنده پا را هم از این فراتر گذاشته‌اند و به روشی هوشمندانه و علمی کمک‌تان می‌کنند مشکل نظریه مشتریان‌تان را پیدا کنید.

همه عاشق شنیدن داستان‌های خوب هستند. به همین دلیل، برنت و پاتریک با تعداد زیادی کارآفرین مصاحبه کردند

1. Brant Cooper
2. Patrick Vlaskovits

و دست به تدوین چندین مطالعه موردی با تمرکز بر استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های بزرگ، صرف‌نظر از حضورشان در دنیای فناوری‌های پیشرفته، زدند. در این مطالعات موردی، حتی یک کمینه محصول پذیرفتنی از سبک جادوگر شهر اُزا هم داریم که مربوط به سال ۱۹۹۸ می‌شود!

اصلاً اشتباه نکنید! برنت و پاتریک از همان آغاز شکل‌گیری ایده ناب با آن همراه بودند و در آوریل سال ۲۰۱۰ کتاب راهنمای توسعه مشتری برای کارآفرینان را با هزینه خودشان چاپ کردند.

هر دو نویسنده این کتاب، از ابتدا، هم مربی و هم دست‌اندرکار بودند و همیشه کارآفرینان را تشویق کرده‌اند تا رویکردهای از پیش آماده را کنار گذاشته و در عوض، از روش تفکر ناب استفاده کنند؛ روشی که مبتنی بر یادگیری سریع، چابک و مستمر است. برنت و پاتریک، طی دو سال گذشته، به کشورهای مختلف جهان سفر کرده و بارها درباره ایده استارت‌آپ ناب سخنرانی کرده، مشاوره داده و دوره آموزشی برگزار کرده‌اند.

کارآفرین ناب افزوده مهمی بر مجموعه در حال رشدی از اصول و تمریناتی است که برای چگونگی غلبه بر موانع پیش روی نوآوری و عدم قطعیت طراحی شده و پاتریک و لاشکوویتز از پیشگامان پذیرش ایده‌هایی مانند استارت‌آپ ناب و توسعه مشتری هستند. برنت و پاتریک، در جدیدترین اثرشان، بر سه قانون اصلی است، صرف‌نظر از اینکه در استارت‌آپ‌های تکنولوژی پیشرفته باشد، صد شرکت برتر لیست فورچون، سازمان‌های غیرانتفاعی، یا حتی نهادهای دولتی.

به‌نظرم خوش‌شانسم که برنت و پاتریک دوست و همکارم هستند. امیدوارم، این کتاب اطلاعات ارزشمندی در اختیارتان بگذارد و کمک‌تان کند رویکرد «استارت‌آپ ناب» را در شرکت‌تان نهادینه کنید و مهم‌تر از همه، بتوانید در تبدیل جهان به مکانی بهتر برای زندگی سهیم باشید.

- اریک ریس^۳

سان‌فرانسیسکو^۴

ژانویه ۲۰۱۳

۱. در این رویکرد، ارزش پیشنهادی، با حداقل میزان استفاده از فناوری (یا حتی بدون استفاده از فناوری)، به مشتریان ارائه می‌شود و هدف از تولید کمینه محصول پذیرفتنی ارزیابی راه‌حلی است که در قالب فرضیه مطرح شده است. (م.)

2. Fortune

3. Eric Ries

4. San Francisco

۵. این پیش‌گفتار برای نسخه اول این کتاب نوشته شده و کتاب حاضر نسخه جدید و بهینه شده آن و مربوط به سال ۲۰۱۶ است. (م.)