

خلاصه کتاب

# نوپای ناب

نویسنده :

اریک ریز

تلخیص:

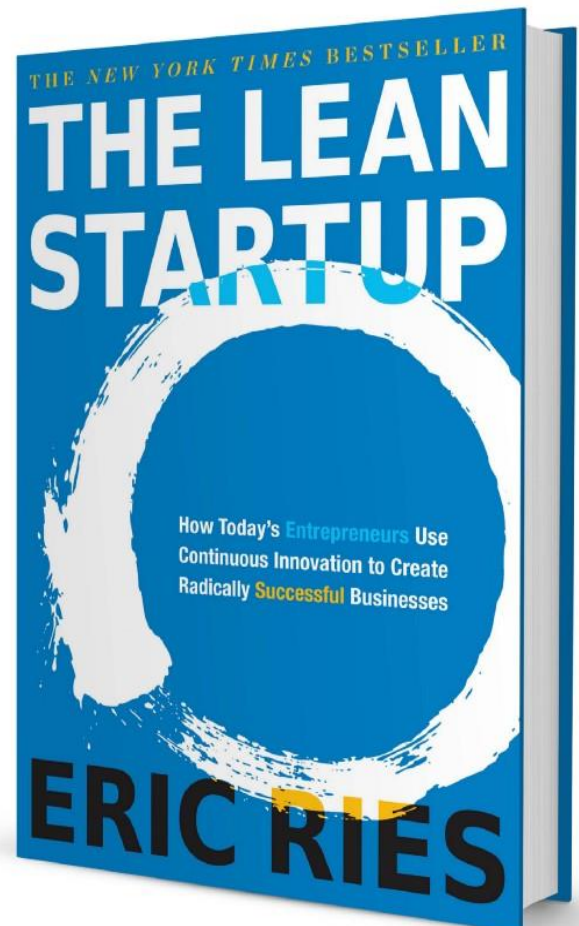
جمعی از دانشجویان درس

کارآفرینی

دانشگاه شاهد

بازنویسی و ویرایش:

امیرحسین آزاد، زهرا نوران



## دباجه :

بدون تردید تمدن فقیری در جهان وجود نداشته است. همواره همه تمدن‌ها در همه اعصار از اقتدار اقتصادی برخوردار بوده‌اند. به همین دلیل محدود ساختن رشد و توان اقتصادی رقبا، همواره از ابزارهای قدرت‌های انحصار طلب و سلطه‌گر بوده است. از سوی دیگر، امروزه رشد اقتصادی بیش از هر چیز، تابع فرهنگ نوآوری و کارآفرینی جوامع و تفاوت نرخ رشد اقتصادی در جوامع گوناگون، ناشی از تفاوت‌های فرهنگی آنها در مقوله کارآفرینی و نوآوری است. چنانکه موسسه بین‌المللی مانیتور تفاوت نرخ رشد اتحادیه اروپا و آمریکا را ناشی از عوامل فرهنگی تحلیل می‌نماید. سالاهاست تغییری پارادایمیک در مفهوم اشتغال رخ داده است. اقتصاد بر خلاف گذشته به جای شرکت‌های بزرگ، غالباً از شرکت‌های کوچک و متوسط و عمدتاً نوآور و کارآفرین شکل می‌گیرد. بدین ترتیب عملاً تشکیل تمدن‌های نوپا، رشد اقتصادی پایدار، مواجه با محدودسازی‌های انحصار طلبانه، حفظ استقلال ملی و حرکت همراستا و همسو با تحولات جهانی، همگی مستلزم نوآوری و خلق ثروت از آن، توسط هر یک از افراد جامعه و حتی صرفاً برای خویش است. به عبارت دیگر بردارهای منافع شخصی و ملی در این مقوله هم‌جهت می‌باشند. بنابراین ترویج فرهنگ و ارتقاء سطح کارآفرینی و ایفای نقش فعال در تولید نوآورانه و کارآفرینانه، نه تنها عاملان آن، بلکه کشور را نیز ثروتمند می‌سازد و مقدمات تمدن‌سازی را فراهم می‌نماید. ثروتی که قرآن کریم در سوره مبارکه نوح از آن تعبیر به امداد الهی می‌نماید و در سوره توبه به عنوان وسیله موثر جهاد از آن نام می‌برد.

چنانچه اشاره شد و با عنایت به اهمیت بالای ترویج فرهنگ کارآفرینی در بین عموم و به ویژه دانشگاهیان، این خلاصه با تلاش جمعی از دانشجویان دانشگاه شاهد در کلاس کارآفرینی تهیه و به همت آقای امیرحسین آزاد و خانم زهرا نوران بازنویسی و ویرایش شده است. اگرچه هدف نخستین از این اقدام جمعی، تشویق به مطالعه این کتاب برای دانشجویان درس کارآفرینی بوده است و نه تهیه یک خلاصه کتاب به صورت حرفه ای، لیکن به نظر رسید ارائه همین نسخه خلاصه نیز، قدمی مثبت و اثربخش برای ارتقاء فرهنگ کارآفرینی در کشور باشد. فرهنگی که امروز بیش از همیشه کشور به آن نیازمند است.

علی رغم تلاش صورت گرفته در یکسان سازی، چنانچه در بخش های مختلف کتاب رویه یکسانی در خلاصه برداری رعایت نشده است، ناشی از فقدان رویکرد حرفه ای برای تهیه خلاصه کتاب و محصول یک اقدام جمعی و فعالیت کلاسی دانشجویی می باشد. این کتاب در ایران توسط ناشران مختلفی ترجمه و به چاپ رسیده است و ممکن است دانشجویان مختلف از نسخ متفاوت این کتاب استفاده نموده باشند. شایان ذکر است این خلاصه به هیچ عنوان از مطالعه اصل کتاب مستغنی نمی نماید و قطعاً مطالعه کتاب کامل، بهره بیشتری را شامل حال خوانندگان محترم می نماید.

در پایان از دانشجویان همراه، خانم ها و آقایان فیض بخش، رحیم دوست، آزاد، بخشی، مطیعی، ترحمی، لطفی، رضایی، جعفری، قرایی، قنبری، زینل، نوران، اکبری، احدی، متفکری، چراغی، اکبری و محمودیان برای تلخیص و به ویژه آقای امیرحسین آزاد و خانم نوران برای ویرایش نهایی قدردانی می نمایم.

سخن آخر اینکه، کارآفرینی یک مفهوم و ارزش والای اسلامی و ایرانی است که طی چند صد سال گذشته به دلایل متعدد و برخلاف سابقه قبل از آن، در فرهنگ ما کمرنگ شده است. تا آنجا که اغلب ذوق خریدن و مصرف کردن را بر شوق ساختن ترجیح می دهیم؛ حتی اگر پی آمد آن وابستگی تحقیرآمیز بوده باشد. و البته این روزها همه ما سختی ناشی از این رویکرد نادرست چند صد ساله را،

به خوبی احساس می کنیم. امید است همگی بیش از پیش، برای بازگشت به این ارزش فرهنگی و میراث اثربخش، اهتمام کنیم.

**"خداوند بنده مومنی را دوست دارد که خود دارای حرفه و پیشه جدیدی باشد"**

پیامبر اعظم (ص)

مهدی رجحانی

دکتری مهندسی عمران - عضو هیات علمی دانشکده فنی - مدرس کارآفرینی

دانشگاه شاهد - تیر 1400

## مقدمه دکتر فیض بخش:

به نظرم کتاب خوب نوپای ناب که توسط اریک ریز کارآفرین مقیم دانشگاه هاروارد نوشته شده است، کتابی ارزشمند و خواندنی است. اریک ریز به نوعی تلاش کرده است خط دیگری در پرورش کارآفرینان نوپا باز کند.

علی رغم اینکه دانشمندان زیادی موفق و ناموفق به بازنگری روش‌های مرسوم تربیت کارآفرینی پرداخته‌اند و با نگاهی انتقادی سناریوهای دیگری را پیشنهاد داده‌اند، ولی باید اذعان کرد متن کتاب نوپای ناب کاری ارزشمند و خواندنی است.

نمی‌توان گفت تمام آنچه در این کتاب آمده از پشتوانه‌ی تجربی و نظری کاملاً قوی برخوردار است، ولی نگاه متفاوت نویسنده در کنار تجربیات سالیان، حرف‌ها و پیشنهادهای او را در بسیاری موارد قابل تأمل کرده است.

به امید روزی که مهم‌ترین تأثیرگذاران اقتصادی این مرز و بوم سربلند، کارآفرینان باپشتکار، باهوش و برجسته آن باشد.

سید علیرضا فیض بخش

عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه صنعتی شریف

معلم و مربی کارآفرینی

# فهرست

پیش گفتار.....12

12.....خاستگاه نوپای ناب

13.....روش نوپای ناب

14.....چرا کسب و کارهای نوپا شکست می خورند؟

14.....ساختار کتاب

14.....قرن دوم مدیریت

## بخش نخست: چشم انداز

### فصل

نخست: آغاز.....15

15.....مدیریت کارآفرینانه

15.....ریشه های نوپای ناب

## فصل دوم:

تعریف.....16

16.....دقیقا چه کسی کارآفرین است؟

16.....اگر من کارآفرینم، کسب و کار نوپا چیست؟

16.....داستان اسنپ تکس

17.....یک نوپای ناب هفت هزار نفری

## 18..... فصل سوم: یادگیری

19..... یادگیری معتبر در آی ام وی یو.....

19..... ارزش در مقابل اتلاف.....

20..... کجا می توان اعتبار یافت؟.....

## فصل چهارم:

## 21..... آزمایش

21..... آزمایش یک محصول است.....

21..... یک تغییر اساسی در رویکرد کداک گالری.....

22..... خدمات لباسشویی دهکده.....

22..... یک نوپای ناب در دولت.....

## بخش دوم: هدایت

## 24..... فصل پنجم: جهش

25..... استراتژی برپایه ی فرض هاست.....

26..... مشابه ها و متفاوت.....

26..... آن سوی «مکان درست در زمان درست».....

26..... ارزش و رشد.....

27..... جنچی جمبتسو (بزن بیرون).....

27..... از ساختمان خارج شو.....

27..... طراحی و «مدل اولیه ی مشتری».....

27.....تحلیل ماندگی

## 28.....فصل ششم: تست

29.....ویدئو به عنوان یک کمینه محصول پذیرفتنی

29.....کمینه محصول پذیرفتنی چه بود؟

30.....به هشت نفر پشت پرده توجه نکن

31.....نقش کیفیت و طراحی در یک کمینه محصول پذیرفتنی

32.....سرعت گیرهای ساخت در یک کمینه محصول پذیرفتنی

## 32.....فصل هفتم: اندازه گیری

32.....چرا فعالیتی خسته کننده، همچون حسابداری زندگی شما را تغییر می دهد؟

33.....حسابداری نوآوری چگونه کار می کند - سه موعید یادگیری

33.....بهینه سازی در یادگیری

34.....سنجه های فریبنده: کلامی برای هشدار

34.....گروه ها و آزمون های دوگانه

35.....کانبان

35.....آزمایش فرضیه در گراکیت

35.....ارزش سه A

## 36.....فصل 8: چرخش یا ثبات

37.....یک بازی برخط

39..... فهرستی از چرخش ها

40..... چرخش یک فرضیه‌ی استراتژیک است

## بخش سوم: شتاب

40..... فصل نهم: دسته

41..... دسته‌های کوچک در کارآفرینی

41..... دسته‌های آی ام وی یو

42..... مارپیچ مرگبار دسته‌های بزرگ

43..... بکشید، فشار ندهید!

43..... "کشش" فرضیه در فناوری پاک

44..... فصل دهم: رشد

44..... رشد از کجا می‌آید

45..... موتور رشد چسبنده

45..... موتور رشد ویروسی

46..... موتور رشد پولی

47..... چه موقع موتور خاموش می‌شود

48..... فصل یازده: انطباق

48..... بصیرت پنج چرا

48.....	بلاى پنج اشتباه.....
49.....	شروع کار.....
49.....	رويارویی با حقایق ناخوشایند.....
50.....	کوچک شروع کن، خاص عمل کن.....
50.....	تعیین خبره ی پنج چرا.....
50.....	همه ی باورها و نظرات نادرست خود را از فرایند پنج چرا نگذرانید.....
<b>50.....</b>	<b>فصل دوازده: نوآوری.....</b>
51.....	محفاظت از سازمان های مادر.....
51.....	خطرات مخفی شدن نوآوری داخل جعبه سیاه.....
52.....	محوطه نوآوری.....
<b>53.....</b>	<b>فصل سیزده: سخن پایانی، اتلاف ممنوع.....</b>
54.....	ابرقدرت های سازمانی.....
54.....	اول قراردادن سیستم: برخی خطرات.....
54.....	شبه علمی به نام توسعه محصول.....
54.....	بورس بلند مدت.....

## تحسین نوپای ناب

اریک به ما نشان داد چگونه برفضای عدم قطعیت کسب و کارهای نوپا غلبه کنیم. رویکرد او بسیار دقیق و تجویزهایش عملی و امتحان پس داده هستند. نوپای ناب طرز فکر ما را درمورد کارآفرینی تغییرخواهد داد. زمانی که نرخ موفقیت کسب و کارهای نوپا بهبود یافت، این کتاب می تواند بیش از هر کتاب مدیریتی که در این سال ها نوشته شده است در ترقی رشد اقتصاد جهانی نقش ایفا کند.

### تام ایسنمن، استاد کارآفرینی مدرسه کسب و کار هاروارد

در آسانا ما خوش شانس بودیم که توانستیم از مشاوره اریک استفاده کنیم. این کتاب به اریک این امکان را می دهد به کارآفرینان بیشتری کمک کند تا سوالات دشوار کسب و کارشان را پاسخ دهند.

### داستین ماسکویتز، از مؤسسين فیس بوک و آسانا

اریک علمی را خلق کرده است که قبلاً صرفاً هنر بود. خواندن این کتاب هم برای کارآفرینان و هم برای مدیران علاقمند به نوآوری اجباری است.

### مارک اندرسن، مؤسس Opsware

همه کارآفرینان باید این کتاب را بخوانند. این موضوع برای مدیرانی که بینش کارآفرینانه بیشتری نیاز دارند نیز صادق است. کتاب نوپای ناب پر از داستان‌های جالب و اصول عملی بی‌شماری است که شما آرزو خواهید کرد پنج سال پیش آن‌ها را می‌دانستید.

## دان هیت، نویسنده کتاب کلید را بزن

### پیش‌گفتار

اریک بعد از راه‌اندازی اولین شرکت خود، خاطرات بدی را تجربه کرد. او با وجود ایده عالی که داشت؛ اما از آنجا که فرآیند تبدیل ایده به یک شرکت بزرگ را یاد نداشت؛ دچار شکست شد. از دید او زمانی که ما شکست می‌خوریم، بهانه‌هایی را آماده داریم. مثل، ما منابع خوبی نداشتیم و یا به اندازه کافی رویاپرداز نبودیم. اما پس از 10 سال کارآفرینی این تفکر را رد کرده و می‌گویند از موفقیت و شکست‌های خودم و سایرین یاد گرفته‌ام که همین موارد کسل‌کننده، بیشترین اهمیت را دارند.

### خاستگاه نوپای ناب

من از آن دسته از افرادی هستم که با برنامه‌نویسی بزرگ شده‌ام. بنابراین سفر من به تفکر پیرامون کارآفرینی و مدیریت، مسیری غیر مستقیم بوده است.

درابتدا، بیشتر به خاطر پیش‌زمینه خودم علت این شکست‌ها را مسائل فنی می‌دانستم که به راه‌حل‌های فنی نیاز دارند. فرآیند مهندسی بهتر، انضباط بهتر، چشم‌انداز محصول و... این راهکارها مجدداً منجر به شکست‌های بیشتر می‌شدند. بنابراین مصمم شدم تا برخی از ذهن‌های سیلیکون ولی را به عنوان مربی به کار گیرم.

در آن زمان به عنوان یکی از مؤسسان آی ام وی یو، تشنه ایده‌های جدید برای راه‌اندازی یک شرکت بودم. خوشبختانه همکارانی داشتم که از امتحان رویکردهای جدید استقبال می‌کردند. من داشتم تیم توسعه محصول آی ام وی یو را با روش‌های اشتباهی که قبلاً گفتم، ایجاد می‌کردم و بسیار تلاش می‌کردم تا این روش‌ها را به کارکنان و مؤسسان سایر شرکت‌ها، توضیح بدهم. ما یک زبان مشترک برای توضیح آن‌ها نداشتیم.

سپس شروع به جستجو در کارآفرینان خارجی کردم تا ایده‌هایی را پیدا کنم که به من در فهم تجربیاتم کمک کنند. تولید ناب را بررسی کردم، فرآیندی که منشأ آن در ژاپن با سیستم تولید تویوتا بود. من متوجه شدم که با

استفاده از ایده‌های ناب، با کمی تغییر در چالش‌های کارآفرینی خودم، مقدمات چهارچوبی را برای درک تجربیاتم ایجاد خواهم کرد.

### این تفکرات منجر به نوپای ناب گردید: به کارگیری تفکر ناب در فرآیند نوآوری.

آی ام وی یو به یک موفقیت بی‌نظیر تبدیل گردید و مشتریان آن بیش از 60 میلیون آواتار ساختند. در نتیجه موفقیت‌های آی ام وی یو، من از سایر کسب و کارهای نوپا درخواست مشاوره داشتم و زمانی که تجربیاتم را به آنها توضیح می‌دادم با نگاه‌های متعجب و پر از تردید مواجه می‌شدم.

پس از آن وبلاگی به نام استارت‌آپ لسنز را نوشتم و در اجلاس‌ها و برای شرکت‌ها، کسب و کارهای نوپا و سرمایه‌گذاران مخاطره‌پذیر سخنرانی می‌کردم. درنهایت ایده نوپای ناب تبدیل به جنبش جهانی شد. ماموریت من، بهبود میزان موفقیت محصولات نوآورانه جدید در سرتاسر جهان بود.

نتیجه کتابی است که شما در حال مطالعه آن هستید.

## روش نوپای ناب

### پنج اصل نوپای ناب

(1) کارآفرینان در همه جا هستند: برای راه اندازی کسب و کار نوپا لازم نیست در یک گاراژ کار کنید. یک کسب و کار نوپا، یک مؤسسه اجتماعی است که طراحی شده تا خدمت جدیدی را در شرایط عدم قطعیت خلق کند.

(2) کارآفرینی مدیریت است: یک کسب و کار نوپا یک مؤسسه است و نه صرفاً یک محصول. کارآفرین بایستی یک عنوان شغلی در همه شرکت‌های مدرن باشد.

(3) یادگیری معتبر: کسب و کار نوپا صرفاً برای خدمت به مشتریان نیستند. آنها هستند تا یاد بگیرند چگونه یک کسب و کار پایدار ایجاد نمایند. این موضوع به کارآفرینان این فرصت را می‌دهد تا هر جزء چشم انداز خود را آزمایش کنند.

(4) ساختن - اندازه‌گیری - یادگیری: فعالیت پایه‌ای یک کسب و کار نوپا، تبدیل ایده به محصول و اندازه‌گیری نیاز مشتری و حفظ حالت فعلی خود است.

**5) حسابداری نوآوری:** برای پیشرفت نتایج کارآفرینانه باید بتوانیم کارها را اولویت بندی کنیم که این موضوع نیاز به نوع خاصی از حسابداری دارد.

## چرا کسب و کارهای نوپا شکست می خورند؟

اولین مشکل: طمع به یک طرح خوب و یک تحقیق بازار جامع است.  
دومین مشکل: تسلیم شدن در برابر مشکلات به وجود آمده است. بیشتر مردم مدیریت را کسل کننده می دانند، در حالی که کسب و کارهای نوپا هیجان انگیز و پویا هستند.

## ساختار کتاب

این کتاب به سه بخش: چشم انداز، هدایت، شتاب تقسیم شده است.

- 1) چشم انداز:** در این بخش، اریک ضرورت نظم در مدیریت کارآفرینانه و اینکه دقیقاً چه کسی کارآفرین است و کسب و کار نوپا را تعریف می کند.
- 2) هدایت:** وارد جزئیات روش نوپای ناب می شود و حلقه باز خورد مهم (ساختن - اندازه گیری - یادگیری) را به صورت کلی مورد بحث قرار می دهد.
- 3) شتاب:** با تکنیک هایی آشنا خواهیم شد که نوپاهای ناب را توانمند خواهد کرد تا حلقه بازخورد (ساختن - اندازه گیری - یادگیری) را هرچه سریع تر طی کنند.

## قرن دوم مدیریت

با وجود اینکه تکنیک های تجربه شده برای مدیریت شرکت های بزرگ را داریم، اما زمانی که نوبت به کسب و کارهای نوپا و نوآوری می رسد، تکلیف خود را نمی دانیم. ما به چشم انداز تکیه داریم و تلاش می کنیم محصولات جدیدمان را تا لحظه آخر مورد تحلیل قرار دهیم. این ها مسائلی جدید و زاییده موفقیت در قرن بیستم، می باشد.

این کتاب تلاش می‌کند تا کارآفرینی و نوآوری را بریک شالوده مستحکم استوار کند.

## فصل نخست: آغاز

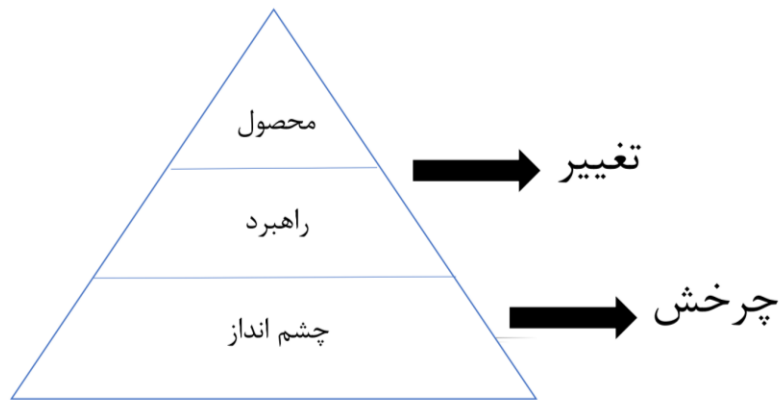
### مدیریت کارآفرینانه

هر کس که در حال ایجاد یک محصول یا کسب و کار جدید در شرایط عدم قطعیت باشد، کارآفرین است. راه اندازی یک کسب و کار نوپا، تلاشی است در جهت راه‌اندازی یک مؤسسه، بنابراین مدیریت را نیز در برمی‌گیرد. کارآفرینان به نظم مدیریتی نیاز دارند تا به کمک آن بتوانند فرصت‌های کارآفرینانه‌ای را که به آن‌ها داده می‌شود مهار کنند.

### ریشه های نوپای ناب

اصول تولید ناب عبارتند از: استفاده از دانش و خلاقیت افراد - کاهش اندازه دسته "تولید به هنگام و کنترل موجودی"، تسریع زمان چرخه.

ما با یادگیری علمی به عنوان شاخص، می‌توانیم اتلاف منابع، که مشکلی برای کارآفرینی است را کشف و حذف کنیم. هدف یک کسب و کار نوپا این است که بداند ساختن چه چیزی درست است که مشتریان برای آن هزینه کنند. اگر چنین نباشد کسب و کار شکست خواهد خورد؛ زیرا چیزی را ساخته‌اید که مشتری آن را نمی‌خواهد. برای جلوگیری از این شکست، باید خود را به وسیله فرمانی به نام حلقه بازخورد ساختن، اندازه‌گیری و یادگیری اصلاح کنید. در طی این فرآیند ما یاد می‌گیریم که چه موقع تغییر مسیر دهیم و یا اینکه ثبات داشته باشیم. به مثلث زیر دقت کنید که در آن محصول، پیوسته برای بهینه‌سازی تغییر می‌کند. احتمال تغییر راهبرد (چرخش) بسیار کم است اما چشم انداز به ندرت تغییر می‌کند.



در دنیای واقعی فعالیت‌های همزمان بسیاری در کسب و کار نوپا در حال انجام است. به این صورت که مشتریان جدید جذب می‌کند و به مشتریان کنونی خدمات می‌دهد. و سعی می‌شود که محصولات را آنگونه که مشتریان می‌خواهند و بابت آن هزینه می‌کنند، ارتقا دهند. حتی جا افتاده‌ترین شرکت‌ها هم باید به نوآوری رو بیاورند تا از کار افتاده نشوند.

## فصل دوم: تعریف

### دقیقا چه کسی کارآفرین است؟

کارآفرینانی که درون یک شرکت جا افتاده فعالیت می‌کنند، به خاطر شرایط خاص ایجاد کسب و کار نوپا درون یک شرکت بزرگتر، بعضاً کارآفرینان سازمانی نامیده می‌شوند. با توجه به این که من ایده‌های نوپای ناب را در شرکت‌های مختلفی اجرا کرده‌ام، برخلاف نظر عموم، به این عقیده رسیدم که کارآفرینان سازمانی نقاط مشترکی با سایر کارآفرینان دارند. به همین دلیل زمانی که من از واژه کارآفرین استفاده می‌کنم، اشاره به تمامی محیط‌های کسب و کار، فارغ از اندازه و میزان توسعه یافتگی آن دارم.

این کتاب برای دسته‌های مختلف کارآفرینان است: از یک جوان رؤیاپرداز با اندوخته‌های اندک اما ایده‌های عالی تا رؤیاپردازان با تجربه در شرکت‌های بزرگ.

### اگر من کارآفرینم، کسب و کار نوپا چیست؟

کسب و کار نوپا، مؤسسه‌ای انسانی است که برای ایجاد یک محصول در شرایط عدم قطعیت فراوان طراحی شده است.

## داستان اسنپ تکس

در سال 2009 یک کسب و کار نوپا تصمیم گرفت که با خودکارسازی فرآیند جمع‌آوری اطلاعات مالیاتی در فرم‌های دلیو\_2 افراد را از تکس استورهای گران، بی‌نیاز کنند. اما آن‌ها به مشکلی برخوردند. با اینکه بیشتر کاربران به چاپگر و اسکنر دسترسی داشتند، اما تعداد کمی از آن‌ها نحوه استفاده از آن را می‌دانستند. بنابراین آن‌ها تصمیم گرفتند که امکان تصویر برداری و ارسال فرم از طریق تلفن همراه را هم به وجود آورند. لیکن به سرعت درخواستی غیر قابل پیش‌بینی از طرف مشتریان مطرح شد؛ "تمام کارهای مالیاتی توسط گوشی همراه انجام شود." کار ساده‌ای نبود و آماده کردن مالیات به صورت سنتی پر دردسر بود. این کسب و کار نوپا فعالیت خود را با عرضه یک نسخه ابتدایی از محصول خود که بسیار محدودتر از یک بسته مالیات کامل بود، امتحان کرد. نسخه اولیه تنها برای مشتریان با حجم کار محدود جواب می‌داد و فقط در کالیفرنیا قابل استفاده بود.

به جای استفاده از مشتری برای پر کردن یک فرم پیچیده، آن‌ها به مشتریان اجازه دادند که از دوربین تلفن همراه خود برای گرفتن یک عکس از فرم‌های دلیو\_2 استفاده کنند. شرکت این فن‌آوری را با استفاده از آن عکس ساده توسعه داد تا جمع‌آوری و فایل‌بندی اکثر گزارشهای مالیاتی 1040ای زد را انجام دهد. در مقایسه با کار پرزحمت فایل‌بندی مالیاتی به صورت سنتی، محصول جدید (که اسنپ تکس نامیده شد) یک تجربه جادویی را ارائه می‌داد. از همین شروع مختصر، اسنپ تکس تبدیل به یک کسب و کار نوپای موفق و قابل توجه شد. با توجه به بیش از ۳۵۰۰۰۰ دانلود آن در سه هفته اول سال ۲۰۱۱، که در سرتاسر کشور عرضه شد، می‌توان گفت مشتریان، این محصول را بسیار دوست داشته‌اند.

این‌تویت بزرگترین شرکت تولیدکننده ابزارهای مالیاتی در آمریکا اسنپ تکس را توسعه داده است. این گروه مثل کارآفرینان معمولی در گاراژ کار نمی‌کردند و غذای معمولی نمی‌خوردند. شرکت آن‌ها کمبود منابع نداشت و حقوق خود را به طور کامل دریافت می‌کردند. بالاخره اسنپ تکس به صورت مستقیم با یکی از بهترین ابزارهای این‌تویت یعنی توربوتکس رقابت می‌کرد.

معمولاً شرکت‌هایی مثل این‌تویت در دامی می‌افتند که در کتاب نوآور بدین شکل آورده شده است. آن‌ها در بهبودهای پیاپی در محصولات موجود و خدمت به مشتریان فعلی (نوآوری حفظ‌کننده) بسیار موفق هستند. اما در تولید محصول جدید نمی‌توانند قدرتمند عمل کنند. رهبران این تیم پاسخ‌های جالبی به سوالات داشتند و

معلوم شد که آن‌ها سراغ استخدام افراد بزرگ نرفته‌اند. تیمی پنج نفره از داخل اینتویت جمع کردند که به آن‌ها آزادی داده شده بود که به میزان مورد نیاز آزمایش کنند. عامل موفقیت آن‌ها فرآیندی تسهیل شده توسط مدیریت ارشد اینتویت بود.

## یک نوپای ناب هفت هزار نفری

شرکت اینتویت در سال 1983 با این ایده که یک حسابداری شخصی باید با رایانه انجام شود، تشکیل شد. آن‌ها با رقبای متعدد، آینده نامشخص و ... روبرو بودند و با کمک‌های یک سرمایه‌گذار مخاطره‌پذیر، اینتویت یک شرکت متنوع و عضوی از فورچون 1000 شد. در سال 2003 کوک با بررسی‌های خود متوجه شد که شرکت بازدهی مناسب را ندارد و پس از مطالعه، ضعف کار را در الگوهای مدیریتی خود دیدند که برای نوآوری مناسب نبود. پس آن‌ها دست به کار شدند و تلاش کردند که روحیه ریسک‌پذیری را در تمام قسمت‌های شرکت ایجاد کنند. برای مثال یک محصول مهم اینتویت را در نظر بگیرید، از آنجایی که فروش توربوتکس بیشتر در فصل مالیاتی رخ می‌دهد، فرهنگی محافظه‌کارانه بر آن حاکم بود و تیم محصول در طول سال بر روی یک نوآوری اساسی کار می‌کردند. در حالی که الان حدود 500 تغییر را در مدت 2/5 ماهه فصل مالیاتی انجام می‌دهند و آن‌ها می‌گویند: «یک عامل مهم در این زمینه تربیت افراد کارآفرین بود. افرادی که از بین صدها ایده خوب، یک ایده را انتخاب و به فروش می‌رسانند، دقیقاً برعکس سیاستمداران»

در دورانی که یک شرکت می‌توانست برای حفظ رهبری بازار به نوآوری‌های قبلی خود تکیه کند، اما روز به روز در حال افول است، مدیریت باید شرایطی را فراهم کند که کارمندان بتوانند آزمایش‌های کارآفرینانه را انجام دهند؛ مثل تغییرات توربوتکس. در شرکت‌های موفق رهبران فرماندهانی نیستند که تک‌تک ایده‌ها را ارزیابی و تأیید کنند، بلکه باید سیستم‌هایی را طراحی کنند که تیم‌ها بتوانند دست به آزمایش‌های کارآفرینانه بزنند.

مهم‌ترین سوال در خصوص یک کارآفرینی آینده و میزان موفقیت آن است. چون افراد نمی‌خواهند وقت و سرمایه خود را برای چیزی خرج کنند که مورد اقبال مشتری قرار نمی‌گیرد.

## فصل سوم: یادگیری

یادگیری یکی از قدیمی‌ترین بهانه‌ها برای شکست است و وقتی فرد یا گروهی به اهداف مدنظر خود نمی‌رسند با توسل به اینکه «حداقل چیزی یاد گرفته‌ایم» خود را دل‌داری می‌دهند؛ با این حال یادگیری را نمی‌توان به عنوان حقوق و قسط به کارمندان و بانک داد.

در مدل نوپای ناب، ما یادگیری را با مفهومی که من آن را یادگیری معتبر می‌نامم، باز تعریف می‌کنیم. یادگیری معتبر نوشدارو بعد از مرگ سهراب یا یک داستان خوب برای مخفی کردن شکست نیست؛ بلکه روشی دقیق برای نشان دادن پیشرفت در شرایط عدم قطعیت است. شرایطی که کسب و کارهای نوپا در آن قرار دارند. یادگیری معتبر فرآیندی است که به صورت تجربی نشان می‌دهد یک تیم حقایق ارزشمند در مورد حال و آینده کسب و کار نوپایش کشف کرده است. این فرآیند واقعی‌تر، دقیق‌تر و سریع‌تر از پیش بینی بازار یا فرآیند کلاسیک تهیه طرح کسب و کار است.

## یادگیری معتبر در آی ام وی یو

آی ام وی یو یک افزونه چت پیام رسان فوری با قابلیت ایجاد و شخصی سازی آواتار است. گروهی که این برنامه را ساختند، پس از عرضه آن به بازار متوجه شدند که محصولشان با استقبال کمی روبرو شده است. آن‌ها روش‌های مختلفی را امتحان کردند و برای شناسایی و رفع مشکل با کاربران محدود خود گفتگو کردند. هرچند آن‌ها مجبور شدند ساختار برنامه خود را عوض کنند و برنامه قبلی را ملغی کنند، اما در عوض توانستند با ایجاد حالت تک نفره یا چت نو، یک برنامه جدید و با کیفیت و مقبول تولید کنند که گرچه برنامه قبلی و هزینه‌هایی که برای آن شده بود را از بین می‌برد، اما مورد استقبال مشتریان قرار گرفت.

بعد از عرضه محصول متوجه شدیم که کار آن گونه که باید جواب نداده است. تصمیم گرفتیم که کار را تعطیل کنیم. محصولی ساخته شده بود که مشتریان از آن استفاده نمی‌کردند و این مایوس کننده بود.

بعد از تمامی مراحل که شکست خورده بود، یک سوال ذهنم را مشغول کرد که اگر به جای شش ماهی که برای این کار تلاش می‌کردم، به کار دیگری مشغول می‌شدم آیا برای گروه فرقی می‌کرد؟ اما اگر این اتفاق نمی‌افتاد ما نمی‌توانستیم به مشکلات محصولاتمان پی ببریم.

این را باید یاد بگیریم که چه تلاشی با ارزش و چه تلاشی بیهوده است. در واقع این نکته‌ایست که یک تولیدکننده و یک کارآفرین برای سنجش و درک آن آموزش می‌بیند. پیدا کردن اتلاف‌ها و حذف‌ها باعث سرعت بخشیدن به پیشرفت کار می‌شود.

## ارزش در مقابل اتلاف

اما چرا تلاش‌های من منجر به اتلاف وقت شد؟ بعد از مدت‌ها به جواب این سوال رسیدم. تنها ارزش برای یک تولیدکننده، فراهم کردن فایده برای مشتری است و هر چیز دیگری اتلاف محسوب می‌شود. در کسب و کار تولیدی برای مشتری اهمیتی ندارد که محصول چگونه مونتاژ می‌شود. مهم این است که درست کار کند. اما این نکته در کسب و کارهای نوپا کمی نامعلوم است. متوجه شدیم که کسب و کار نوپا به تعریف جدیدی از ارزش نیاز دارد. تمام پیشرفت‌هایی که در طی ماه‌ها کسب کرده بودیم، یادگیری بوده است.

یادگیری اینکه چه چیزی برای مشتری ارزش خلق می‌کند و فایده دارد، این سوال را برایم پیش آورد که آیا امکان ندارد یادگیری با تلاش کمتری بدست بیاید؟! در واقع هیچ یک از مشتریان حاضر نشدند که محصول اولیه ما را مورد استفاده قرار بدهند. ما می‌توانستیم یک آزمایش انجام بدهیم و امکان را برای مشتریان فراهم کنیم تا چیز جدیدی را امتحان کنند و بعد به ارزیابی رفتار آن‌ها پردازیم.

به این نتیجه رسیدم که یادگیری جزء ضروری پیشرفت برای کسب و کارهای نوپاست. تلاشی که در راستای یادگیری نیاز مشتریان ضروری نیست، می‌تواند حذف شود. من به این یادگیری، یادگیری معتبر می‌گویم. زیرا همیشه موجب بهبود شاخص‌های اصلی کسب و کارهای نوپا می‌شود. بنابراین یادگیری معتبر به وسیله داده‌های تجربی که از مشتریان واقعی به دست آمده پشتیبانی می‌شود.

## کجا می‌توان اعتبار یافت ؟

می‌توانم ادعا کنم کسی که در یک کسب و کار نوپا شکست خورده است، از آن تجربه درس گرفته است. داستان واقعی محصولاتمان شروع شد. نه با فرضیات و قواعد نظر، بلکه به کمک تلاش سخت به منظور کشف آن چه مشتریان واقعی می‌خواهند. تلاشی که منجر به بهبود محصولات می‌شود. مهمترین اصل در یک کسب و کار نوپا فهمیدن اصول درستی است که باید ساخته شود. در کل ما باید یاد بگیریم که هر کسب و کار نوپا در هر وضعیت باید به عنوان یک آزمایش بزرگ ببینیم.

در اقتصاد مدرن هدف این است که آیا می‌توانیم با این مجموعه، محصولات و خدمات پایدار ایجاد کنیم؟

بعد از تمام این مراحل می‌رسیم به مرحله آزمایش اینکه بیابیم و یک محصول را عرضه کنیم و ببینیم که چه اتفاقی می‌افتد. یک آزمایش واقعی از یک روش علمی پیروی می‌کند. اولین گام این است که "بزرگ فکر کن و کوچک آغاز کن."

با انجام یک آزمایش کار خود را آغاز کنیم و فرضیه خود را عملی کنیم. با گام‌های کوچک و ساده و بعد از برداشتن گام‌های اولیه، سوال‌هایی در مقام مشتری برای خودمان مطرح کنیم و یا اینکه رفتار واقعی مشتریان را مشاهده کنیم و تأمل بیشتری با مشتریان داشته باشیم. در همان حین اجرای فرضیه اولیه، فرضیه‌های دیگر هم آزمایش می‌شوند.

نکته بعدی این است که "برای تغییر بلند مدت در اسرع وقت اقدام کنید."

هدف‌گذاری‌های کوچک داشته باشید و آن‌ها را اجرا کنید تا بتوانید به هدف‌های بلند مدت خود برسید و در این مسیر، آزمایش‌های لازم را انجام دهید.

نکته‌ی بعدی شکستن است. اولین قدم این است که چشم‌انداز بزرگ خود را به چندین جزء کوچکتر بشکنیم. دو فرضیه مهم که کارآفرینان در نظر می‌گیرند فرضیه ارزش و رشد است.

آزمایش‌ها باعث می‌شود که ما نگاه دقیق‌تری نسبت به هدف و محصولات داشته باشیم فرضیه رشد این را بررسی می‌کند که مشتریان چگونه محصولاتمان را دریافت کنند و کشف کنند و بتوانند آن را بشناسند. مشتریانی که نیاز به محصول جدید دارند راحت‌تر نظرشان را اعلام می‌کنند و ما با استفاده از تکنیک کمینه محصول پذیرفتنی مطمئن می‌شویم که چند مشتری تجربه‌ی خوبی از استفاده محصول ما دارند.

## آزمایش یک محصول است

در کسب و کار نوپا، آزمایش چیزی فراتر از یک تحقیق نظری است؛ آزمایش اولین محصول است. اگر آزمایش موفق باشد، سرپرست کسب و کار می‌تواند کار خود را شروع کند. آزمایش مشکلات واقعی را حل می‌کند و پیشنهادهایی برای ویژگی‌های محصولاتمان را دریافت و بررسی کنیم.

کوک، تیم را در مسیری پیش برد که در آن قبل از هر چیزی ریسک‌ها و فرض‌های مرتبط با آن محصول، که قرار است عرضه کنند را آزمایش کنند.

در آلبوم رویداد دو فرضیه اساسی وجود داشت: 1) تیم قبل از هر چیز، فرض کرده بود مشتریان می‌خواهند آلبوم‌ها را بسازند. 2) فرض شده بود شرکت‌کنندگان در رویداد، عکس‌ها را در آلبوم‌های رویدادی که دوستان یا همکاران ساخته‌اند آپلود خواهند کرد.

پس آن‌ها یک نمونه‌ی اولیه ساده از این آلبوم ساختند. خیلی ساده بود و نمی‌شد آن را به مشتری ارائه کرد. اما با استفاده مشتری‌ها، آن‌ها دو فرض خود را رد کردند. محصول اولیه فاقد برخی ویژگی‌های ضروری بود، اما خود پروژه شکست محسوب نمی‌شد. این نمونه‌ی اولیه ثابت کرد که مردم به همچنین چیزی نیاز دارند.

تیم به یادگیری و تکرار ادامه داد و کشف مهمی کرد: از طریق یک نظرسنجی آنلاین، تیم متوجه شد که کاربران قبل از دعوت کردن دیگران، دوست دارند عکس‌هایشان را به دلخواه خود بچینند.

## یک تغییر اساسی در رویکرد کداک گالری

تغییر این بود که، کارکنان در حین تکمیل وظایف، پیشرفت شان را ارزیابی می‌کنند.

کوک: "موفقیت ارائه ویژگی نیست، موفقیت یافتن راه حل مشکل مشتری است."

## خدمات لباسشویی دهکده

در هند به دلیل قیمت بالای ماشین لباسشویی کمتر از 7٪ مردم از آن برخوردار هستند و اکثریت یا خودشان با دست می‌شویند یا از خدمتکار می‌خواهند این کار را انجام دهد. در این زمان "آکشی محرا" مدیر برند تایید و پنتین هند و کشورهای آسیایی در شرکت پراکتر سناپور کار می‌کرد؛ تصمیم گرفت تا خدمات لباسشویی را در اختیار افرادی قرار دهد که از پس هزینه‌های آن بر نمی‌آمدند. پس به شرکت "خدمات لباس شویی دهکده" پیوست. در آزمایش اول، این شرکت ماشین لباسشویی ساده‌ای را پشت یک کامیون در گوشه‌ای از خیابان بنگلور سوار کرد. هدف از این کار اثبات این بود که مردم لباس‌هایشان را برای شستن می‌آورند و پول می‌دهند تا تمیز شود. اما این لباس شویی اصلاً لباس‌ها را نمی‌شست و نمادین بود و کارآفرینان لباس‌ها را جای دیگر می‌بردند و می‌شستند و آخر روز به مشتری تحویل می‌دادند.

پس از مدتی کارآفرینان متوجه شدند که مردم از اینکه این شرکت لباس‌هایشان را ببرد و دیگر پس نیاورد، می‌ترسیدند. پس کارآفرین‌ها این بار این ماشین لباسشویی را در کار محکم‌تری که شبیه به کیوسک روزنامه فروشی

بود، قرار دادند. به تر که زمان گذشت، این تیم متوجه شدند که مردم می‌خواهند لباس‌هایشان اتو هم بشود و حاضر هستند برای کار دو برابر پول بدهند تا لباس‌هایشان در مدت زمان کمتری به دستشان برسد.

در نتیجه این آزمایش "خدمات لباس شویی دهکده" محصول نهایی را ساخت که از شوینده‌های غربی در آن استفاده می‌شد. از آن زمان بود که این شرکت رشد زیادی پیدا کرد و الان 14 مرکز در بنگلور، مایسور و بمبئی دارد.

## یک نوپای ناب در دولت

در سال 2010 سازمان دولتی جدیدی توسط اوپاما به نام "سازمان حمایت از مشتری" راه‌اندازی شد. اریک می‌گوید: «اوپاما به مدیر ارشد فن‌آوری‌اش مأموریت داد تا ایده‌های مربوط به راه‌اندازی استارت آپ را جمع‌آوری کند و اینجا بود که پای من به این ماجرا کشیده شد. در یکی از بازدیدهای چوپرا از دره سیلیکون از تعدادی از کارآفرینان خواسته شد تا برای ترویج تفکر استارت آپ در این سازمان پیشنهاد بدهند.» هدف، استفاده از فن‌آوری و نوآوری بود تا آژانسی کامل با بهره‌وری بالا و مقرون به صرفه راه‌اندازی شود. که نویسنده پیشنهاد کرد که این سازمان را به چشم یک آزمایش ببینند و ارکان برنامه‌شان را شناسایی و آزمایش کنند.

قبل از بازاریابی این کار در ابعاد کوچک و آزمایشی با استفاده از تلفن گویا و با ساعت کار پایین شروع شد و برای تبلیغات هم به جای هزینه‌های بالا در رادیو و تلویزیون از بیلبردهای تبلیغاتی و روزنامه‌های محلی یا تبلیغات آنلاین با هزینه پایین‌تر استفاده شد؛ این گونه بود که کارآفرینان توانستند مشکلات و بازخوردهای مشتریان را زیر نظر بگیرند.

در ادامه اشاره می‌شود که کارآفرینان و مدیران باهوش، توانمند و نتیجه‌گرا هستند. در بسیاری از موارد آن‌ها در میانه راه ساختن سازمانی سازگار با بهترین جریان فکری مدیریت هستند. حتی مدیران و رهبران با تجربه در موفق‌ترین شرکت‌های دنیا هم مدام در تلاش‌اند تا محصولات جدید نوآورانه را توسعه و عرضه کنند. چالش آن‌ها این است که بر تفکر مدیریتی سنتی غلبه کنند.

یک نکته مهم این است که برنامه‌ریزی ابزاری است که فقط در محیط با ثبات و در مدت طولانی جواب می‌دهد. برای موفقیت کسب و کار نوپا طرز فکر "امروز دنیای پیرامونمان با ثبات‌تر از دیروزش است" را باید تغییر داد.

## بخش دوم: هدایت

### چطور چشم انداز منجر به هدایت می شود؟

هر کسب و کار نوپایی کاتالیزوری است که ایده ها را به محصول تبدیل می کند و مشتری ها در رویارویی با محصولات بازخوردها و اطلاعاتی می دهند. بازخوردها می توانند کیفی باشند؛ مثلاً چه چیزی را دوست دارند یا دوست ندارند. یا می توانند کمی باشند؛ مثل این که، چند نفر از این محصول استفاده می کنند و به نظرشان با ارزش است. حلقه بازخورد "ساختن - اندازه گیری - یادگیری" قلب مدل نوپای ناب است.

افراد مرتبط با دنیای کسب و کار معمولاً آموزش حرفه ای می بینند تا در یکی از سه جزء حلقه بازخورد متخصص شوند. اما اساس هدایت کسب و کار نوپا به حداقل رساندن زمان کل، از طریق طی کردن حلقه ی بازخورد است. با متمرکز کردن انرژی مان روی یادگیری معتبر می توانیم از قسمت اعظم اتلافی که امروزه کسب و کارهای نوپا را به سطوح آورده، اجتناب کنیم. پس نیاز است که معلوم کنیم کدام فرضیه ها باید آزمایش شوند.

مهم ترین فرضیه ها رشد و ارزش هستند. این فرضیه ها باعث تنظیم متغیرهایی می شوند که موتور رشد کسب و کار را کنترل می کنند. بعد از این که این فرضیه ها به خوبی روشن شدند، اولین قدم این است که با یک کمینه محصول پذیرفتنی وارد فاز ساختن شویم. این محصول باید چرخش کامل در حلقه "ساختن - اندازه گیری - یادگیری" را با حداقل مقدار تلاش و حداقل زمان طی کند.

مهم ترین چالش در فاز "یادگیری" این است که بفهمیم آیا تلاش های توسعه محصول منجر به پیشرفت واقعی می شود یا نه. متدی به نام "حسابداری نوآوری" پیشنهاد می شود که علاوه بر اینکه نشان می دهد آیا تلاش منجر به پیشرفت می شود، نقاط عطف از یادگیری را تعیین می کند که برای پیشرفت واقعی استارت آپ باید به آنها برسیم. این نقاط عطف هم برای کارآفرینان به عنوان راهی برای ارزیابی دقیق پیشرفتشان مفید هستند، هم برای مدیران و سرمایه گذاران که از کارآفرینان حساب کشی کنند.

بعد از آن و از همه مهم تر چرخش است. با تکمیل حلقه "ساختن - اندازه گیری - یادگیری" سخت ترین سوال کارآفرینان این است که: آیا چرخش کنیم و از استراتژی اصلی دور شویم یا برای ادامه کار پافشاری کنیم و استراتژی را حفظ کنیم؟ جواب این است که اگر بفهمیم یکی از فرضیه هایمان غلط است، باید تغییر اساسی بدهیم و سراغ فرضیه های استراتژیک جدید برویم.

روش هایی که استارت آپ های ناب از آن استفاده می کنند این است که شرکت هایی با بهره وری سرمایه می سازند؛ چون آنها به موقع تشخیص می دهند که چرخش کنند و اینگونه زمان و پول کمتری را هدر می دهند.

با این که حلقه بازخورد به صورت: "ساختن - اندازه‌گیری - یادگیری" نوشته شده، اما باید برعکس عمل کرد: یعنی اول معلوم کنیم که یادگیری چه چیزی را نیاز داریم، بعد از حساب نوآوری استفاده کنیم تا معلوم کنیم برای یادگیری معتبر چه چیزی را اندازه بگیریم و بعد معلوم کنیم چه محصولی بسازیم، تا اندازه‌گیری‌های مورد نیازمان را انجام دهیم.

## فصل پنجم: جهش

در سال 2004 سه دانشجوی سال دومی با شبکه نوپایشان به دره سیلیکون آمدند. این شبکه اولین شبکه اجتماعی دانشگاه نبود و با 150 هزار کاربر درآمد خیلی کمی داشت. با این حال اولین تابستان همان سال سرمایه‌ای به میزان 500 هزار دلار به دست آوردند و در کمتر از یک سال 12/7 میلیون دلار دیگر افزایش داشت و حال این سه شخص را همه‌ی دنیا می‌شناسند و آن‌ها مدیران فیسبوک هستند.

مهم ترین نکته درباره رشد آن‌ها دو واقعیت بود. اول: مدت زمانی بود که کاربران فعال فیسبوک در این سایت می‌گذراندند. بیش از نیمی از آن‌ها هر روز مجدداً به سایت سر می‌زدند و این نمونه‌ی این است که نشان می‌دهد مشتری‌ها برای محصول ارزش قائل هستند. دوم: میزان سرایت فیسبوک در چند دانشگاه اول بود در واقع همان فرضیه‌ی رشد.

## استراتژی برپایه‌ی فرض‌هاست

هر طرح کسب و کار بر اساس فرض‌ها صورت می‌گیرد، که ارزیابی هرچه سریعتر این فرض‌ها یکی از مهم‌ترین وظایف کارآفرین است. اما کارآفرین باید در نظر داشته باشد درحین اینکه در تلاش است تا سازوکاری طراحی کند تا به صورت سیستماتیک این فرض‌ها را محک بزند؛ درعین حال چشم‌انداز کلی شرکت فراموش نشود.

دسته‌ای از این فرض‌ها هستند که چون موفقیت یا عدم موفقیت کل طرح به آن‌ها وابسته است "گمان جهشی" نامیده می‌شوند. بسیاری از گمان جهشی‌ها خود را در قالب مقایسه نشان می‌دهند. مثلاً:

"نوآوری A به دلیل داشتن مزیت B، در بازار C موفق عمل کرد؛ ما هم به همین روش در بازار C موفق عمل کردیم."

ایراد این مدل قیاس‌ها این است که خیلی خوش‌بینانه هستن و معمولاً از دیده شدن گمان جهشی اصلی جلوگیری می‌کنند.

گمان جهشی باید به گونه‌ای مطرح بشود که واقعیت‌هایی از قبیل اینکه آیا واقعاً مشتری خواهان محصول ما هست و یا آیا تنها دلیل موفقیت فن‌آوری A داشتن مزیت B بوده یا عوامل دیگری هم در آن دخیل بوده است، مشخص شود.

## مشابه‌ها و متفاوت‌ها

به طور ذاتی استفاده از مقایسه با سایر رقبا و شرکت‌ها ایراد ندارد. برای مثال استیو جابز برای پاسخ به این پرسش که آیا مردم در مکان‌های عمومی موسیقی گوش می‌دهند؟، به جای رفتن و تحقیق میدانی کردن؛ از یک مورد مشابه استفاده کرد؛ یعنی واکمن سونی. واکمن از قبل در بازار موجود بود و مردم به وسیله‌ی آن در بیرون از منزل موسیقی گوش می‌دادن. استیو جابز از این مقایسه (مورد مشابه) در ساخت آی‌پد بهره برد.

پس از بررسی همه‌ی این تفاوت‌ها و تشابه بین کسب و کار خود و سایر شرکت‌ها، درنهایت به سوالاتی می‌رسیم که جواب آن را نمی‌توان از طریق مقایسه پیدا کرد. این‌ها همان گمان جهشی‌ها هستن که بقای کسب و کار خیلی به آن‌ها وابسته است.

## آن سوی «مکان درست در زمان درست»

در نگاه اول بنظر می‌رسد که بعضی از کارآفرینان موفق در زمان درست در مکان درستی بوده‌اند (خوش‌شانس بودن) و برای همین توانسته‌اند مقدار زیادی پول دست بیاورند. اما این یک حقیقت هست که در همان زمان و همان مکان مورد نظر؛ کارآفرینان زیاد دیگری هم بوده‌اند، اما نتوانسته‌اند موفق بشوند.

پس مهم‌ترین عامل در پیروزی یک کارآفرین آینده‌نگری و ابزارشناسی بخش‌های موفقیت آمیز برنامه خود و به کار گیری آن‌ها در تعیین استراتژی کسب و کار خود هست.

## ارزش و رشد

مهم‌ترین گمان جهشی‌ها؛ فرضیه‌ی تولید ارزش و فرضیه‌ی رشد هستند.

اولین قدم در ارزیابی یک محصول یا خدمت، آن است که بررسی شود آیا تولیدکننده ارزش است یا از بین برنده‌ی ارزش. ارزش؛ چیزی فراتر از سود است. زیرا مثلاً برخی از خدمات جنبه‌ی اجتماعی دارند و میزان تأثیرگذاری آن‌ها در اجتماع هم باید مدنظر قرار بگیرد. برای رشد هم به همین ترتیب باید تمام جوانب کار را سنجید. مثلاً یک شرکت به دلیل تبلیغات زیاد رشد کرده، اما محصول ارزشمندی عرضه نکرده.

یکی از اهداف حسابداری نوین، همین است که بتواند با معیارهای صحیح کسب و کارهای نوپا را ارزیابی کند.

## جنچی جمبتسو (بزن بیرون)

جنچی جمبتسو یک اصطلاح ژاپنی است و به معنای "برو و خودت ببین" هست. منظور این هست که خودت برو و به صورت مستقیم با مشتری مستقیم صحبت کن و از نیازهایش اطلاع پیدا کن. این شیوه یکی از اصول اساسی شرکت تویوتا هست و با عنوان «روش تویوتا» نیز شناخته می‌شود. به عنوان نمونه تویوتا توانست با اجرای این شیوه، در طول یک سال، فروش یکی از محصولات خود در آمریکا را تا 60 درصد افزایش دهد.

## از ساختمان خارج شو

هر چقدر هم که بین تولیدکننده محصول و مصرف‌کننده نهایی واسطه وجود داشته باشه؛ باز هم مردم خودشون تصمیم می‌گیرند که از محصول ما استفاده کنند یا نه؛ پس مهم‌ترین عامل خود مردم هستند.

استیو بلنک بعد اینکه شغل مشاوره دادن را رها کرد؛ برای آغاز کسب و کار خود به جای صرف وقت برای تحلیل و... به صورت تلفنی با مشتری‌ها صحبت می‌کرد و از خود مردم نظرشون رو درباره‌ی خدمتی که می‌خواست ارائه بده می‌پرسید؛ و درنهایت به موفقیت هم دست پیدا کرد.

## طراحی و «مدل اولیه‌ی مشتری»

هدف طراح مدل اولیه‌ی مشتری این نیست که محصول نهایی و بی‌عیب و نقص را به دست مشتری برساند؛ بلکه یک طرح اولیه از محصول نهایی است و می‌خواهد با کمک گرفتن از مشتری به ایرادات و کمبودهای آن پی برده و آن را کامل کند. امروزه شیوه‌های سنتی‌ای که طراحان برای طراحی و برطرف کردن تمام ایرادات محصول به کار می‌بردند، برای کسب و کارهای نوپا کارا نیست. شیوه‌ی نوین طراحی به دنبال این است که با کمک خود مشتری ایرادات محصول را برطرف کند.

## تحلیل ماندگی

همیشه خطر افراط و تفریط در تحلیل، پیش روی کارآفرینان است؛ برخی معتقدند که فقط انجامش بده و بی‌صبرانه و بدون هیچ تحقیقی مشتاق شروع هستند و گروه دیگر هم قبل از شروع به کار در مرحله تحقیق و تحلیل اولیه بیش از حد توقف می‌کنند و شروع کار را به اشتباه به تعویق میندازند. هر دوی این نگرش‌ها به یک اندازه خطرناک است.

## فصل ششم: تست

برخلاف روش توسعه‌ی محصول سنتی که پس از یک فرآیند طولانی، هدفش رسیدن به محصول نهایی است؛ هدف از کمینه محصول پذیرفتنی علاوه بر پاسخ به سوالات طراح محصول و مسائل فنی امتحان کردن فرضیه های اساسی کسب و کار است. کمینه محصول الزاماً کوچک‌ترین محصول ممکن نیست؛ بلکه محصولی است که در سریع‌ترین زمان ممکن از حلقه‌ی ساختن - اندازه‌گیری - یادگیری عبور کند.

برای مثال گروپ‌آن یکی از شرکت‌های موفق است که ابتدا قصد داشت به عنوان یک پلتفرم فعالیت جمعی، آغاز به کار کند. اما به کمک کمینه محصول و بازخوردهایی که از بازار گرفت، جهت‌گیری خود را به سمت فعالیت های تجاری تغییر داد و توانست یک مدل تجارت موفق را در سطح جهانی به وجود بیاورد.

چرا نیازی نیست محصولات اولیه کامل باشند؟

قبل از اینکه یک محصول جدید بتواند در یک بازار بزرگ موفق باشد، باید به "پذیرندگان اولیه" فروخته شود. پذیرندگان اولیه آن دسته از مردم هستند که به جای انتظار 100 درصد داشتن از محصول، به 80 درصد از کیفیت هم راضی هستند و برای آن‌ها این مهم است که جزو اولین افرادی باشند که از این تکنولوژی جدید استفاده می‌کنند.

آن‌ها با تخیل خود، تولیدکننده محصول را در جهت رفع نواقص محصول و نوع نیازهای خودشان یاری می‌کنند. و این بازخوردها برای کارآفرین در جهت تولید محصول نهایی و بی عیب و نقص، بسیار مفید خواهد بود. این همان مطلبی است که اغلب کارآفرینان با این روش مشکل دارند و دوست دارند از همان وحله اول محصول نهایی و بی عیب و نقص به مشتری برسد.

کمینه محصول پذیرفتنی از نظر پیچیدگی از یک نمونه اولیه آزمایشی تا نمونه نهایی را شامل شود. تشخیص نیاز میزان پیچیده بودن آن به عهده‌ی کارآفرین است.

درس کمینه محصول پذیرفتنی به ما، این است که هرکار اضافی، فراتر از آنچه برای مرحله یادگیری نیاز است، اتلاف است. مهم نیست که در آن زمان چقدر با اهمیت به نظر برسد.

## ویدئو به عنوان یک کمینه محصول پذیرفتنی

"دراپ باکس" یک شرکت موفق هست که ابزار کارآمدی برای به اشتراک گذاری فایل در اختیار ما قرار داده است. مزیت بزرگ دراپ باکس این بود که محصول آن‌ها با چنان یکپارچگی زیادی کار می‌کرد که رقبا بر سر تقلید از آن باهم مبارزه می‌کردند.

در ابتدای کار، تیم مؤسس این شرکت از چند مهندس تشکیل شده بود که هیچ کدام در زمینه بازاریابی هیچ اطلاع و تجربه‌ای نداشتند. برای معرفی این محصول جدید به مشتری و خدماتی که به آن‌ها ارائه می‌دهد با چالش‌های زیادی مواجه بودند. اما "درو هیوستون" مدیرعامل شرکت، یک ایده خلاقانه به کار گرفت. او یک ویدئو سه دقیقه‌ای ساخت و در آن به طور کامل به معرفی محصول خود و خدماتی که به مشتری ارائه می‌دهد پرداخت. هیوستون به کمک آن ویدئو توانست به تمام چالش‌های شرکت در زمینه بازاریابی غلبه کند. در این مثال، ویدئو یک کمینه محصول پذیرفتنی بود که توانست گمان جهشی‌های هیوستون را در مورد اینکه محصول آن‌ها چقدر مورد پسند مشتری است، اعتبارسنجی کند.

امروزه دراپ باکس یکی از معروف‌ترین شرکت‌ها است و ارزش آن بیش از یک میلیارد دلار است.

## کمینه محصول پذیرفتنی چه بود؟

به حداقل مجموعه ویژگی‌های یک محصول یا ایده برای آزمودن، یا به بیانی دیگر عرضه محصولی حداقلی برای یافتن نقاط قوت و ضعف، کمینه محصول پذیرفتنی گفته می‌شود. این شیوه توسعه، تفاوت آشکاری با شیوه‌های سنتی توسعه که محصول و ایده به طور کامل برنامه‌ریزی، طراحی، تولید و سپس عرضه می‌شود دارد. در شیوه

سنتی اگر فرضیات تولید کننده از استقبال مخاطب از محصول، برعکس از آب دربیاید، تلاش‌های صورت گرفته به هدر رفته است. مثال‌های زیادی برای اثبات این مسئله وجود دارد:

### شرکت "Food on the Table"

شرکتی است در تگزاس با این ایده که برای مخاطبان خود یک برنامه غذایی هفتگی و لیست موارد غذایی را بر اساس اولویت‌های مخاطب جمع آوری کند و سپس از فروشگاه‌های مواد غذایی محلی تهیه کنند. مخاطب بر اساس علایق و اولویت‌های خود، اطلاعات و دیتاهایی به سایت این کسب و کار ارائه می‌دهد و می‌تواند قیمت لیست مواد غذایی را از فروشگاه‌های محلی اطراف مقایسه کند، مخاطب می‌تواند اولویت بندی خود را براساس هزینه، سلامتی، تنوع و... تغییر دهد و از سایت، پیشنهادات غذایی و حتی دستور تهیه غذاهای مناسب خود را دریافت کند.

در ظاهر چنین کسب و کاری، از اول کار باید گروهی از سرآشپزها، دکتران تغذیه، الگوریتم‌های رایانه، پایگاه داده و اطلاعات قوی و... وجود داشته باشد، اما "Food on the Table" از یک مشتری، بدون همه ان امکانات و تجهیزات شروع کرد. رئیس کسب و کار همراه با همکار خود، به فروشگاه‌های محلی اطراف رفتن و چهره به چهره با مشتری‌های این فروشگاه‌ها صحبت کردند. جسارت به خرج دادند و کسب کار خودشان را به افراد معرفی کردند. تا زمانی که اولین مشتری از همین بین پیدا شد. این دو فرد حضوری به مشتری خود مراجعه می‌کردند، علایق شخص را پیدا کردند و لیستی از پیشنهادات غذایی تهیه شده را در اختیار اولین کاربر خودشان قرار دادند و در ازای این خدمت، اشتراک هفتگی دریافت کردند. به جای تعامل با نرم افزار، حضوری و مستقیم، هر هفته با مشتری خود دیدار می‌کردند و به جای شروع به ساخت یک نرم افزار پرخرج و پر زحمت و به جای بازاریابی بین میلیون ها نفر، به صورت حضوری به تعامل با یک نفر پرداختند. حتی درآمد دریافتی هم برای این‌ها کفایت نمی‌کرد و در ظاهر پیشرفت خاصی در کسب و کار رخ نمی‌داد، اما پیشرفت بزرگی حاصل می‌شد، این که هر هفته نکته‌ای برای موفقیت می‌آموختند. پس از هفته‌ها آماده پذیرش مشتری‌های بیشتر شدند، تا آنجا که دیگر خود نمی‌توانستند حضوری به مشتری‌ها رسیدگی کنند و آن وقت بود که با انبوهی از اطلاعات به سراغ ساخت نرم افزار و اتوماسیون‌های مخصوص این کار رفتند و ابتدا در شهر خود و سپس در کل آمریکا خدمات خود را عرضه کرد و در تمام فعالیت، چیزی را توسعه دادند که واقعا خواسته مشتری بود.

به هشت نفر پشت پرده توجه نکن

دو ایده پرداز به فکر ساخت موتور جستجویی افتادند که با موتور جستجویی مثل گوگل تفاوت داشت، گوگل آن زمان عموماً به سوال‌های عینی پاسخ میداد. مثلاً بلندترین کوه، جمعیت کشورها و... اما در سوال‌های انتزاعی و ذهنی پاسخگو نبود، مثلاً جایی خوب برای تفریحی غیر از فوتبال، در شهری که تفریح غالب فوتبال است. در این موارد، انسانی که چنین تجربه‌ای داشته باشد جواب سوال‌های ما را می‌داند، مثلاً اگر داخل یک مهمانی این سوال پرسیده شود، هر فردی جواب خاص خود را دارد. چون تجربیات و علایق متفاوتی دارند. این دو نفر برنامه‌نویس بودند و می‌خواستند در آینده برنامه‌ای در این باره توسعه دهند که "آردوارک" نام گرفت. برای شروع به جای ساخت نرم‌افزار، شش ماه زمان صرف کردند تا درک صحیحی نسبت به ایده خود پیدا کنند. البته نه یک درک و برنامه ریزی خیالی و زائیده ذهن خود، بلکه به شکل تجربی. پس از این کار، نمونه‌های آزمایشی مختلفی را امتحان کردند و از دوستان و اطرافیان بازخورد گرفتند. روی هر نمونه دو الی چهار هفته کار می‌کردند و هر بار شکستی تازه را تجربه می‌کردند تا آنکه نمونه ششم را طراحی کردند. از آن حدود نه ماه بازخورد گرفتند و چند نفر هم پای کار آوردند تا جستجوها و مکالمات درون نرم‌افزار را دسته‌بندی و مدیریت کنند. محصول بازخورد گرفته شده به شکل یک پیام رسان و یا یک شبکه اجتماعی در آمد، به این صورت که یک پرسش را از یک نفر اخذ می‌کرد و برای عده‌ی دیگری مطرح می‌کرد و جواب را برای نفر اول می‌فرستاد. البته این سیستم نیازمند برنامه نویسی‌ها و دیتاهای زیادی بود، اما در پشت این صورت، واقعیتی دیگر وجود داشت. چون هنوز مقیاس کار کوچک بود، آن چند نیروی انسانی پرسش و پاسخ‌ها را به جای الگوریتم‌های رایانه بررسی می‌کردند. مثلاً بررسی می‌کردند که پرسش بهترین رستوران‌های نیویورک به فردی در سیاتل ارجاع داده نشود. حال که در حال رشد کردن و بزرگ شدن بودند، نقشه راهی ترسیم کردند و حال وقت آن بود که الگوریتم‌های رایانه‌ی مخصوص کار خود را طراحی کنند، این گونه بود که گوگل "آردوارک" را ۵۰ میلیون دلار خریداری کرد.

## نقش کیفیت و طراحی در یک کمینه محصول پذیرفتنی

یکی از آزاردهنده‌ترین جنبه‌های کمینه محصول پذیرفتنی، چالش مربوط به نگرش درباره کیفیت محصول است که به کیفیت بالای محصول برای افزایش بهره‌وری و فروش تکیه دارد. اما مشتری مهم‌ترین بخش فرآیند تولید است و باید انرژی خود را منحصراً بر خروجی متمرکز کنیم و ببینیم محصول ارزشمند از دید مشتری چه چیزی است. غالباً ما حتی نمی‌دانیم چه کسی مشتری ماست. اگر مشتری خود را شناسیم، پس کیفیت و ارزش محصول خود را هم نمی‌دانیم. پس پیش از خیال‌پردازی که مشتری به چه جنبه از محصول اهمیت می‌دهد باید یاد بگیریم، بفهمیم و تجربه کنیم که مشتری ما به چه اهمیت می‌دهد. یک مثال و تجربه جالب در نرم افزار "آی ام وی یو" رخ داد، در این برنامه آواتاری جانمایی شده بود که امکان حرکت نداشت. چرا؟ چون این برنامه در آغاز راه بود و

هنوز سازندگان با این مشکل مواجه نشده بودند. در صورتی که در بازی‌های ویدئویی آن زمان مثل "سیمز" ساخته شرکت "الکترونیک آرتز" آواتار بدون مشکل جابه‌جا می‌شود. در هر صورت آواتار به طور ثابت عرضه شد. بازخوردها نشان می‌داد که مشتریان خواهان آواتار جابه‌جا شونده بودند. اما ایده‌ای پیدا شد که راهی اصولی نبود ولی ممکن بود راه‌گشا باشد. به جای آنکه آواتار حرکت کند، آواتار از یک جا محو و در جای مد نظر ظاهر شود، به این شکل آن هزینه‌ها و سختی‌های روش قبل نیز وجود نداشت. ولی سازندگان حس خوبی به آن نداشتند. البته این اصلاح عرضه شد و جالب آنکه مخاطبین این انتقال را بهتر هم پسندیدند.

« برای مشتری زمان و هزینه صرف شده مهم نیست، بلکه خروجی مورد پسندشان مهم است »

### سرعت‌گیرهای ساخت در یک کمینه محصول پذیرفتنی

سرعت‌گیرهای زیادی برای عرضه یک محصول وجود دارد، مثل ترس از رقبا، ریسک‌پذیری، برندسازی و... اما یکی از موانع اصلی ترس از رقبا است. ولی به این راحتی ایده‌ها توسط شرکت‌های بزرگ دزدیده نمی‌شوند. چون انقدر ایده‌های خوب به آنان می‌رسد که تا اولویت‌بندی بین همه موارد انجام شود، شما می‌توانید ایده خود را عملی کنید. دلیل آنکه شما ایده‌ای را دنبال می‌کنید، موفقیت در آن و عرضه سریع‌تر آن است. چه بسا شرکت‌های جا افتاده از ترس آنکه ایده‌ای بد باشد و به برندشان لطمه بزند محطاط عمل کنند. اما یک کسب و کار تازه کار چنین مانعی ندارد.

دو کار کسب و کار نوپا این است:

1) به دقت اندازه‌گیری نمایید که الان در چه نقطه‌ای قرار دارد و با واقعیت‌های سختی که ارزیابی فاش می‌کند، روبرو می‌شود.

2) آزمایش‌هایی طراحی کند تا یاد بگیرد، چگونه اعداد واقعی را به ایده‌آل‌هایی که در طرح کسب و کار ثبت شده اند، نزدیک کند.

## فصل هفتم: اندازه‌گیری

چرا فعالیتی خسته کننده، همچون حسابداری زندگی شما را تغییر می‌دهد؟

مردم عادت کرده‌اند حسابداری را خشک و خسته کننده در نظر بگیرند. فعالیتی ناخوشایند که برای آماده کردن گزارش‌های مالی و کنترل استفاده می‌شود. به صورت تاریخی، توسط رهبری افرادی چون آلفرد اسلون در جنرال موتورز، حسابداری به قسمت مهمی از روش کنترل مرکزی بر بخش‌های مختلف سازمان تبدیل شده بود. حسابداری به جنرال موتورز اجازه داد، که برای هر بخش سازمان موعدهای شفاف را مشخص کند و هر مدیر را مسئول دستیابی به اهداف بخش سازمانی خود کند. تمام شرکت‌های مدرن نیز به گونه‌ای از حسابداری استفاده می‌کنند و حسابداری کلید موفقیت آن‌هاست.

متأسفانه حسابداری استاندارد برای ارزیابی کارآفرینان مفید نیست. کسب و کارهای نوپا غیرقابل پیش بینی هستند؛ به گونه‌ای که نمی‌توان در مورد آینده آن‌ها اظهار نظر کرد. کسب و کارهای نوپا احتیاج مبرمی به نوع جدیدی از حسابداری دارند که به طور خاص به تخریب خلاق گره خورده باشد. حسابداری نوآوری، همین نوع حسابداری است.

یک چهارچوب پاسخگویی که در همه صنایع کاربرد دارد: حسابداری نوآوری این امکان را به کسب و کارهای نوپا می‌دهد که به طور واقعی اثبات کنند، یاد گرفته‌اند و این گونه یک کسب و کار پایدار ایجاد کنند. حسابداری نوآوری با تبدیل فرضیه‌های گمان جهشی، که در فصل پنجم مورد بررسی قرار گرفتند، با مدل‌های مالی کمی آغاز می‌شود. هر طرح کسب و کار به مدلی مرتبط است، حتی اگر این امر به صراحت نوشته نشده باشد. آن مدل فرضیه‌هایی را در مورد نقطه‌ی موفقیت شرکت در آینده بیان می‌کند.

## حسابداری نوآوری چگونه کار می‌کند - سه موعده یادگیری

حسابداری نوآوری در سه گام اجرا می‌شود: گام اول، از یک کمینه محصول پذیرفتنی استفاده کنید تا بتوانید با اطلاعات واقعی، جایگاه شرکت در شرایط فعلی خود را ارزیابی کنید. گام دوم، کسب و کارهای نوپا باید تلاش کنند موتور خود را در نقطه آغاز حرکت، به سمت ایده‌آل تنظیم کنند. گام سوم، چرخش یا ثبات.

تحلیل گروهی نیز یکی از این ابزارهاست. این تحلیل یکی از مهم‌ترین ابزارها، برای تحلیل کسب و کارهای نوپاست که به جای توجه به اعداد کلی مثل درآمد کل یا تعداد کل مشتریان، می‌توان عملکرد هر دسته از مشتریان را که مستقلاً به سراغ محصول می‌آیند را بررسی کرد.

## بهینه‌سازی در یادگیری

مهندسين، طراحان و بازاریابان همگی در بهینه‌سازی ماهر هستند. برای نمونه، بازاریابان مستقیم در آزمایش دوگانه‌ای ارائه‌ی ارزش، با تجربه هستند. در این آزمایش با ارسال پیشنهادهای متفاوت به دو گروه مشابه مشتریان، تفاوت‌ها در نرخ پاسخگویی دو گروه اندازه‌گیری می‌شوند. مهندسان، البته در بهبود کارایی یک محصول حرفه‌ای هستند، درست مانند طراحان که برای ساده‌تر کردن استفاده از محصولات آموزش دیده‌اند. تمام این فعالیت‌ها در یک سازمان سنتی خوب، باعث تلاش بیشتر و سود بیشتر خواهند شد. تا زمانی که برنامه به خوبی اجرا می‌شود، سخت‌کوشی منجر به نتیجه می‌شود.

## سنجه‌های فریبنده: کلامی برای هشدار

کل افراد ثبت نامی و کل مشتریانی که پول پرداخت می‌کنند، سنجه‌هایی هستند که اوضاع را جذاب‌تر نشان می‌دهند. به همین دلیل است که این‌ها را سنجه‌های فریبنده می‌نامیم. این سنجه‌ها، رنگارنگ‌ترین تصویر را نشان می‌دهند.

شخصی به نام فربود شرکتی تأسیس کرده بود و سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر خود را از سرمایه‌گذاران معتبر افزایش داده بود و با درست کردن تیمی عالی وارد رقابت‌های کسب و کارهای نوپا در سیلیکون شده بودند. توسعه محصول آن‌ها نسخه‌ای از متدولوژی توسعه محصول چابک بود که به رویکرد توسعه نرم افزار ایکس پی شناخته می‌شود. این متدولوژی را به وسیله همکارانش با شرکتی به نام پیوت لبز در سانفرانسیسکو بدست آورده بودند. فقط یک مشکل برای آن‌ها وجود داشت و آن هم این بود که، آن‌ها رشد کافی در استفاده مشتریان در محصول نمی‌دیدند.

با پیروی از تکنیک چابک، کار گراکیت در چند دور یک ماهه دنبال می‌شد و برای هر دور فربود، بر اساس تکنیکی که از توسعه‌ی چابک یاد گرفته بود با نوشتن مجموعه‌ای از (داستان‌های کاربر) کارهایی را که باید در یک ماه انجام می‌شد را در یک ماه اولویت‌بندی می‌کرد. هریک از این ویژگی‌ها به زبان غیر فنی نوشته می‌شد، به طوری که هرکس چه پیش زمینه‌ای از فنی داشته باشد چه نداشته باشد آن را بفهمد.

در مقایسه با بسیاری از کسب و کارهای نوپا، تیم گراکیت یک برتری بزرگ داشت و آن هم نظر آن‌ها بود. اگر یک تیم منظم روش نامناسبی را انتخاب کرده باشد، می‌تواند بعد از پیدا کردن خطا به سرعت تغییر جهت دهد.

## گروه‌ها و آزمون‌های دوگانه

گراکیت سنجه‌هایی را که برای ارزیابی موقعیت استفاده می‌کرد به دوگونه تغییر داد: (1) به جای نگاه کردن به سنجه‌های کلی، سنجه‌های گروهی رو بررسی کرد. (2) به جای بررسی و روابط علی و معلولی پس از هر واقعه، گراکیت هر ویژگی جدید را در قالب یک آزمون دوگانه عرضه می‌کرد.

در آزمون دوگانه، نسخه‌های متفاوتی از یک محصول به مشتری ارائه می‌شود. در ابتدا این روش در تبلیغات ایمیلی استفاده می‌شد. آزمون دوگانه ویژه‌ی بازاریابی در نظر گرفته می‌شود و نوپاهای ناب به خوبی از آن در توسعه‌ی محصول استفاده می‌کنند.

تیم گراکیت مدام راه‌های جدیدی برای مشتریان خود ایجاد می‌کرد تا با یکدیگر ارتباط برقرار کنند. این کار هم به امید آن بود که این ابزارهای ارتباطی ارزش محصول را افزایش دهد.

وقتی آزمون دوگانه نشان داد که این ویژگی‌های اضافی رفتار مشتری را تغییر نداده، این باور تیم گراکیت زیر سوال رفت.

## کانبان

با استفاده از کانبان که یکی از اصول تولید ناب است گراکیت اولویت‌بندی محصول را تغییر داد.

به این ترتیب داستان‌ها در چهار وضعیت تعریف شد: (1) در انتظار تولید (2) در حال تولید (3) داستان تکمیل شده (تکمیل ویژگی‌ها از دید فنی) (4) در فرآیند اعتبارسنجی

نکته جالب و مهمی که وجود داره این است که، تیم‌هایی که در این سیستم کار می‌کنند بهره‌وری خود را بر اساس یادگیری معتبر اندازه می‌گیرند، نه بر اساس تولید ویژگی‌های جدید.

## آزمایش فرضیه در گراکیت

تیم گراکیت تصمیم گرفتند که یکی از ویژگی‌های اصلی‌شان به‌نام ثبت‌نام کاهلانه را بیازمایند تا ببینند که این ویژگی ارزش سرمایه‌گذاری و حمایت مداوم را دارد یا خیر. برای گراکیت تنها یک چیز اهمیت داشت و آن هم این بود که: مشتریان تنها در صورتی به این روش جدید تمایل پیدا می‌کنند که در همان ابتدا نشانه‌هایی از اثبات کارایی آن ببینند.

## ارزش سه A

این نمونه از گراکیت در مورد سنجه ها، ارزش سه A را نشان می دهد:

**(1) قابل تعقیب بودن:** یک گزارش زمانی قابل تعقیب است که به روشنی روابط علت و معلولی را نشان می دهد. در غیر این صورت سنجه فریبنده خواهد بود.

**(2) در دسترس بودن:** بسیاری از گزارش ها برای مدیران و کارمندانی که باید از آن ها در تصمیم گیری های خود استفاده کنند، قابل فهم نیستند. واحدهای سازمانی بیشتر وقت و انرژی خود را صرف این می کنند که یاد بگیرند، از داده ها چگونه آنچه که دوست دارند را استخراج کنند؛ تا اینکه از داده ها به عنوان بازخوردی حقیقی برای اقدامات آینده استفاده کنند. برای این استفاده غلط، پادزهری وجود دارد و آن هم این است که، ابتدا گزارش ها را تا جایی که ممکن است قابل فهم کنید تا همه آن را بفهمند.

**(3) قابل ممیزی بودن:** وقتی یک پروژه شکست می خورد، همه سوالات اطلاعات پروژه به ذهنمان می رسد. به همین دلیل سومین A یعنی قابل ممیزی بودن، اهمیتی اساسی دارد.

برای اینگونه چالش ها، راه حل وجود دارد. ما باید در نظر داشته باشیم که معیار مشتریان هستند. تنها راه چک کردن تطابق گزارش ها با واقعیت این است که از طریق صحبت با مشتریان، اطلاعات خود را بیازمایند. این کار سود دیگری هم دارد و آن هم این است که سیستم هایی که این حد از قابلیت ارزیابی را دارند، این فرصت را برای کارآفرینان به وجود می آورند که متوجه شوند چرا رفتار مشتریان آن گونه هست که اطلاعات نشان می دهد.

## فصل هشتم

### چرخش یا ثبات

هر کارآفرینی در نهایت با یک چالش مهم در توسعه محصول روبرو می شود، تصمیم گیری در مورد اینکه چه زمانی چرخش کند و چه زمانی ثبات داشته باشد. این تغییر، چرخش نامیده می شود. اصلاحات ساختار که طراحی شده اند تا به کمک آن ها یک فرضیه ی بنیادین جدید در مورد محصول استراتژی و موتور رشد آزمایش شود.

در رابطه با جلسات چرخش یا ثبات، چرخش چشمگیری که توسط شرکتی به نام ولثفرانت انجام شده را بررسی کنیم؛ این شرکت توسط دن کارول تأسیس و پس از مدت کوتاهی، اندی راجلف مدیرعامل آن شد. اندی چهره

شناخته شده‌ای است. او یکی از مؤسسان و شریک پیشین شرکت سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر بنچ مارکت کپیتال و عضو هیئت علمی مدرسه کسب و کار استنفورد نیز هست. او می‌خواست فرآیند ساخت شرکت IMVU را به دانشجویان خود تدریس کند. مأموریت ولثفرانت متحول کردن صندوق های سرمایه گذاری مشترک به وسیله مهیا کردن شفافیت دسترسی و ارزش بیشتر برای سرمایه‌گذاران خرد بود.

## یک بازی برخط

کچینگ نوعی لیگ فانتزی برای سرمایه‌گذاران غیرحرفه‌ای بود و به هر کسی اجازه می‌داد یک حساب مجازی برای معاملات تجاری باز کند و بدون اینکه هیچ سرمایه‌گذاری واقعی انجام بدهد یک پرتفولیو بسازد که بر اساس داده‌های واقعی بازار است.

ولثفرانت برای شناسایی بهترین معامله‌گران از بین آن غیرحرفه‌ای‌ها، فن‌آوری پیشرفته‌ای را تولید کرد. این روش ها این امکان را فراهم می‌کردند که نه تنها مدیران را بر اساس میزان بازگشت سرمایه ارزیابی کنند، بلکه کمک می‌کردند به وسیله میزان ریسکی که متحمل شده‌اند و میزان همسویی که با استراتژی سرمایه‌گذاری تعریف‌شده خود داشتند، ارزیابی کاملتری ارائه بدهند. ولثفرانت امیدوار بود که بتواند با کمک بازی کچینگ دو فرضیه گمان جبهشی زیر را تست کند:

1) درصد چشمگیری از بازیکنان مهارت خود را به عنوان مدیران سرمایه‌گذاری مجازی نشان خواهند داد و اثبات خواهند کرد که برای تبدیل شدن به مدیران دارایی‌های واقعی مناسب هستند. (فرضیه ارزش)

2) این بازی به کمک موتور رشد و ویروسی و از طریق مدل کسب و کار فرمیوم ارزش ایجاد خواهد کرد. (فرضیه رشد)

کچینگ موفقیت اولیه بسیار زیادی داشت. در گام اول بیش از ۴۵۰ هزار بازیکن جذب کرد. زمانی که آماده عرضه نسخه پولی محصول بود، فقط هفت مدیر غیرحرفه‌ای توانایی خود را اثبات کردند. نسخه پولی اعداد ناامیدکننده بودند، نرخ تبدیل نزدیک به صفر بود و فقط ۱۴ نفر ثبت نام کردند. اکنون زمان جلسه چرخش یا ثبات بود. آن‌ها

باید دنبال جایگزین‌های ممکن باشند. اول با مدیران مالی حرفه‌ای گفتگو کردند. اولین گفتگو با جان پاورز مدیر تأمین مالی دانشگاه استنفورد انجام شد. اندی راجلف با چندین مدیر حرفه‌ای گفتگو کرد. بینش او، این گونه بود که:

1) مدیران مالی حرفه‌ای و موفق هیچ ترسی از شفافیت ندارند.

2) مدیران مالی با چالش‌های مهمی در مدیریت و بزرگ کردن کسب و کارشان روبرو هستند، بنابراین با تعیین حداقل میزان سرمایه‌گذاری مشتریان جدید را جدا می‌کند.

استراتژی فرمیوم بیش از این که روش هوشمندانه برای جذب مشتریان جدید باشد، موجب سردرگمی آن‌ها در مورد جایگاه شرکت شده بود. استراتژی کنونی جواب نمی‌داد. اما کارکنان در مورد رها کردن بازی برخط نگران بودند. به علاوه، بازی قسمت مهمی از قراردادشان بود. شرکت انتخاب کرد به خاطر آنچه یاد گرفته، جشن بگیرد. چون اگر محصول کنونی عرضه نشده بود، تیم هرگز آنچه را که برای چرخش نیاز داشت یاد نمی‌گرفت. شرکت چرخش کرد. با ارزش‌ترین کاری که شرکت انجام داده بود، ساخت فن‌آوری ارزشیابی اثربخش مدیران بود و این اساس و بنیان کسب و کار جدید را تشکیل می‌داد. این موضوع در چرخ‌ها رایج است:

«لازم نیست همه دستاوردهای گذشته کنار گذاشته شوند و از صفر شروع شود. در عوض هدف این است که از آنچه ساخته شده و یادگیری که تاکنون به دست آمده برای مقصودی جدید و برداشتن گام‌های مثبت استفاده شود.»

امروز ولشفرانت در نتیجه چرخش خود در حال رشد است. تا کنون ۱۸۰ میلیون دلار روی پلتفرم خود سرمایه‌گذاری کرده است و بیش از ۴۰ مدیر حرفه‌ای دارد. ولشفرانت همچنین یکی از موفق‌ترین شرکت‌هایی است که در تکنیک توسعه‌ای به نام گسترش پیوسته، دفاع می‌کند.

منطق کمینه محصول پذیرفتنی با کیفیت پایین، این بود که توسعه هر ویژگی فراتر از آنچه احتیاج دارند، نوعی اتلاف است. زمانی که شما در مورد پذیرندگان اولیه به موفقیت دست یافتید، باید سراغ مشتریان اصلی بروید. مشتریان اصلی نیازمندی‌های متفاوت و تقاضاهای بیشتری دارند. چرخشی که شرکت IMVU به آن نیاز داشت، چرخش مشتری نامیده می‌شود. در این چرخه شرکت متوجه می‌شود که محصولی که در حال ساخت آن است، یک مشکل واقعی از یک مشتری واقعی را حل می‌کند. اما آن مشتریانی نیستند که از ابتدا محصول خود را به نیت خدمت‌دهی به آن‌ها طراحی کرده بودند. مشتریان اصلی به اندازه پذیرندگان اولیه، نواقص شرکت را نمی‌بخشیدند. نرخ فعالسازی و نرخ پرداخت مشتریان هر روز کمتر می‌شد، در حالی که هزینه جذب مشتری جدید بیشتر می‌شد.

ما باید در مورد مشتریان اصلیِ جدیدمان شناخت پیدا می‌کردیم؛ که با توسعه یک مدل اولیه راه را برای این کار باز کردند. در قدم بعدی باید با سرمایه‌گذاری کلان یک تغییر بزرگ و چشمگیر روی محصول ایجاد می‌کردیم. اما ما برای تمرکز روی تنظیم درست موتور، رشد سرمایه‌های بزرگی را متوقف کرده بودیم و ترجیح داده بودیم روی آزمایش‌هایی سرمایه‌گذاری کنیم که ریسک کمتر و بازده کمتری داشتند. با این حال، سرمایه‌گذاری روی کیفیت، طراحی و پروژه‌های بزرگتر، معنایش این نبود که روند آزمایشی خود را رها کنیم. درست برعکس، همین که متوجه اشتباهمان شدیم و چرخش کردیم، آن مهارت‌ها خیلی هم به کارمان آمدند! ولی اگر زودتر آن چرخش را انجام داده بودیم زودتر از این موفقیت بهره‌مند می‌شدیم.

## فهرستی از چرخش‌ها

**چرخش زوم پیش:** تبدیل ویژگی خاص محصول به کل محصول، مانند وتیزن که از یک شبکه‌ی اجتماعی کامل به یک محصول ارتباطی ساده برای رأی‌دهندگان تبدیل شد.

**چرخش زوم پس:** گاهی یک ویژگی خاص برای پشتیبانی از کل یک محصول کافی نیست. در این نوع از چرخش، آنچه یک محصول کامل به شمار می‌رفته، تبدیل به یک ویژگی خاص محصولی به مراتب بزرگتر می‌شود.

**چرخش در بخش مشتری:** در این چرخش شرکت متوجه می‌شود محصولی که دارد می‌سازد مشکل را حل می‌کند، ولی نه برای گروه مشتری که در نظر گرفته است.

**چرخش نیاز مشتری:** در نتیجه شناخت خوب مشتری، متوجه می‌شویم مشکلی که سعی در حل آن داریم، چندان مهم نیست و به سبب شناخت مشتری به مشکلات اساسی دیگری می‌رسیم که می‌توانیم حل کنیم. مثل ساندویچ فروشی‌های زنجیره‌ای پات بلی که در ابتدا عتیقه فروشی بود.

**چرخش در پلتفرم:** چرخش در پلتفرم به تغییری از یک برنامه کاربردی به یک پلتفرم یا برعکس اشاره دارد. غالباً، کسب و کارهای نوپایی که آرمانشان خلق یک پلتفرم است، زندگی خود را با فروش یک برنامه کاربردی برای پلتفرم، که نرم افزار کشنده نامیده می‌شود، آغاز می‌کنند.

**چرخش در معماری کسب و کار:** در چرخش معماری کسب و کار، یک کسب و کار نوپا معماری خود را تغییر می‌دهد. برخی شرکت‌ها با روی آوردن به بازارهای انبوه، معماری خود را از حاشیه سودبالا و حجم کم تغییر می‌دهند.

**چرخش بهره‌برداری از ارزش:** بهره‌برداری از یک ارزش، یک جزء درونی فرضیه‌های محصول است. غالباً تغییر در شیوه‌ی بهره‌برداری از ارزش، می‌تواند پیامدهای چشمگیری برای کل کسب و کار، محصول و استراتژی‌های بازاریابی به همراه داشته باشد.

**چرخش در موتور رشد:** در این نوع چرخش، شرکت استراتژی رشد خود را تغییر می‌دهد تا رشدهای سریع‌تر و سودمندتری را تجربه کند. اغلب، تغییر در موتور رشد نیازمند تغییر در روش بهره‌برداری از ارزش نیز هست.

**چرخش در کانال:** یک چرخش در کانال، تشخیص این موضوع است که راه‌های پایه‌ای یکسان می‌توانند از طریق کانال‌های متفاوت با اثربخشی بیشتری تحویل داده شوند. زمانی که یک شرکت فرآیند پیچیده‌ی فروش خود را تغییر دهد و مستقیم به کاربر نهایی بفروشد، یک چرخش در کانال اتفاق افتاد است.

**چرخش در فن‌آوری:** این نوع چرخش بیشتر در کسب و کارهای جا افتاده رایج است. به بیان دیگر، آن‌ها دنبال یک نوآوری پایدارند.

## چرخش یک فرضیه‌ی استراتژیک است

با وجود اینکه کسب و کارهای نوپا اغلب به سمت یک استراتژی، مشابه استراتژی یک شرکت موفق چرخش می‌کنند، چندان مهم نیست که درگیر این گونه قیاس‌ها باشیم. چرخش‌ها یک حقیقت انکارناپذیر برای هرکسب و کار در حال رشد هستند. حتی پس از اینکه شرکتی به موفقیت اولیه دست یافت، بایستی همچنان به چرخش ادامه دهد. چرخش تنها یک حرف کلی برای تغییر نیست. به یاد داشته باشید که چرخش نوع خاصی از تغییرهای ساختار یافته است که طراحی شده تا فرضیه‌های پایه‌ای در مورد محصول، مدل کسب و کار و موتور رشد را تست کند.

در بخش دوم، ما ایده‌ی یک کسب و کار نوپا از طریق فرضیه‌های گمان‌جهشی اولیه‌اش را نظاره کردیم، آن فرضیه‌های گمان‌جهشی را با یک کمینه محصول پذیرفتنی تست کردیم، از حسابداری نوآوری برای ارزیابی نتایج استفاده کردیم و پیرامون چرخش یا ثبات تصمیم گرفتیم.

## بخش سوم: شتاب

### موتورهایت را روشن کن

در این بخش، ما تکنیک هایی را مطرح خواهیم کرد که به نوپاهای ناب اجازه می‌دهند بدون قربانی کردن سرعت و چابکی، که شاهرگ حیاتی هرکسب و کار نوپایی است، رشد کنند. اریک معتقد است که با پی‌ریزی صحیح، نوپاهای ناب می‌توانند تبدیل به سازمان‌های نابی شوند که چابکی، سوی یادگیری و فرهنگ نوآوری خود را حتی زمانی که بزرگ شده‌اند حفظ نمایند.

## فصل نهم: دسته

تولیدکنندگان ناب، چند دهه قبل، منافع دسته‌های کوچک را متوجه شده بودند. در اقتصاد پس از جنگ جهانی دوم، خودروسازان ژاپنی مانند تویوتا توان رقابت با کارخانه‌های آمریکایی را نداشتند و بازار ماشین ژاپن فشار زیادی از جانب تولید انبوه تحمل می‌کردند و همچنین در اقتصاد زنگ‌زده‌ی ژاپن، سرمایه کافی برای سرمایه‌گذاری گسترده روی ماشین آلات وجود نداشت. در نقطه مقابل نوآورانی بودند که راهی برای موفقیت به کمک دسته‌های کوچک پیدا کردند. برای کار، تویوتا از ماشین آلات عمومی استفاده کرد که می‌توانستند قطعات متنوع تری را در دسته‌های کوچک بسازند.

## دسته‌های کوچک در کارآفرینی

تویوتا متوجه شد که دسته‌های کوچک کارخانه‌شان را بهره‌ورتر می‌کند. در نقطه‌ی مقابل، در نوپای ناب هدف ساختن محصولات با بهره‌وری بالاتر نیست. هدف یادگیری روش ایجاد یک کسب و کار پایدار در اسرع وقت است.

## دسته‌های کوچک در آی ام وی یو

توضیحات خود را با مثالی شروع می‌کنیم:

تعداد 100 عدد پاکت داریم که باید روی هر پاکت نشانی نوشته شود، تمبر زده میشد و پس از گذاشتن نامه درون آن، مهر و موم می‌شود.

برای طی کردن این فرایند دو راه داریم:

1) ابتدا همه کاغذها را تا زده، داخل پاکت گذاشته و سپس مهر و تمبر بزنیم.

(2) هر نامه را یکجا تکمیل کنیم.

شاید در اولین نگاه، روش اول بهره‌ور به نظر برسد، اما روش تکمیل نامه‌ها به صورت تک تک ( که جریان تکی نامیده می‌شود) روش سریع‌تری است. حتی اگر بدون بازده به حساب آید و این روش به خاطر قدرت عجیب اندازه‌ی دسته کوچک جواب می‌دهد.

مهم‌ترین منفعت حاصل از کار با دسته‌های کوچک، امکان شناسایی سریع‌تر مشکلات مربوط به کیفیت است. وقتی کاری به صورت فرآیندی انجام می‌شود، اندازه دسته به تعداد کاری گفته می‌شود که در یک لحظه از یک مرحله به مرحله بعدی منتقل می‌شود. برای نمونه، اگر هم زمان در حال تا زدن صد نامه هستیم، اندازه دسته صد است.

هدف در نوپای ناب، ساخت محصولات با بهره‌وری بالاتر نیست، بلکه هدف این است بتوانیم با استفاده از روش‌های مختلف، کسب و کار پایدارتر داشته باشیم.

در آی ام وی یو، تلاش می‌شود که طراحی، توسعه و پیاده‌سازی ویژگی‌های جدید را در یک لحظه انجام دهند تا بتوانند از قدرت و مزایای دسته‌های کوچک استفاده کنند. برای مثال، مهندسان و طراحان به جای کار کردن در دپارتمان‌های مختلف، در کنار یکدیگر و در یک لحظه روی یک ویژگی کار کنند. زمانی که آن ویژگی برای تست توسط مشتریان آماده شد، آن‌ها به سرعت نسخه جدید از محصول را برای تعداد کمی از مردم عرضه کنند. سپس اثر کار و تأثیرگذاری بر مشتری را ارزیابی کرده و در ادامه تصمیم بگیرند که چه کاری انجام دهند.

در آی ام وی یو، یک سیستم ایمنی وجود دارد که « گسترش مستمر » نامیده می‌شود. وقتی این سیستم ایمنی مشکلی را شناسایی می‌کند، چندین کار باید به سرعت انجام شود:

- (1) تغییر معیوب به طور اتوماتیک و به سرعت حذف شود.
  - (2) به همه افراد در تیم مربوطه در مشکل هشدار داده شود.
  - (3) تیم از ارائه تغییرات بعدی منع شود تا از ایجاد پیچیدگی به خاطر اشتباهات بعدی جلوگیری شود.
  - (4) این منع تا شناسایی و اصلاح علت ریشه‌ای مشکل، ادامه یابد.
- به طور کلی، وظیفه این سیستم این است که به طور مداوم سلامت کسب و کار را ردیابی کرده تا اشتباهات به صورت اتوماتیک شناسایی و حذف شوند.

## مارپیچ مرگبار دسته های بزرگ

دسته‌های کوچک برای مدیرانی که در تصورات سنتی در بهره‌وری و پیشرفت گرفتار شده‌اند، چالشی جدی را ایجاد می‌کنند؛ زیرا آن‌ها معتقدند کارمندان ماهر به دلیل تخصص، بهره‌وری بیشتری خواهند داشت. دسته‌های بزرگ تمایل دارند در طول زمان بزرگتر شوند. از آنجا که جلو رفتن کار اکثراً منجر به کار اضافی، دوباره کاری، تأخیر و وقفه می‌شود، همه انگیزه دارند که در دسته‌های بزرگتر کار کنند تا این بار اضافی را به حداقل برسانند. این اتفاق مارپیچ مرگبار دسته‌های بزرگ است زیرا برخلاف تولید، محدودیت فیزیکی برای حداکثر اندازه دسته وجود ندارد.

### بکشید، فشار ندهید!

اکثر کسب و کارهای نوپا قابل لمس نیست. تقریباً همه روش‌های نوپای نابی که تاکنون مورد بحث قرار گرفته، جادوی خود را در دوران نشان می‌دهند:

(۱) تبدیل روش‌های فشار به کشش

(۲) کاهش اندازه دسته

هردوی این راه‌ها در نهایت منجر به کاهش «موجودی در جریان ساخت» می‌شوند.

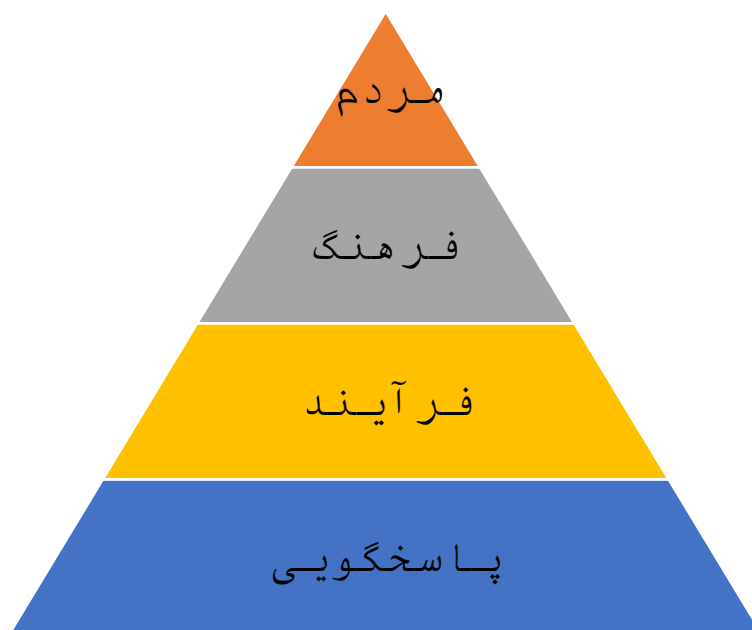
در تولید کشش، برای کسب اطمینان از تنظیم فرایندهای تولید با سطح تقاضای مشتری استفاده می‌شود «بدون آن ممکن است کارخانه‌ها خیلی بیشتر یا خیلی کمتر از آنچه مشتری واقعاً می‌خواهد تولید کنند». هدف ما در تولید محصولات، ایجاد توانمندی برای انجام آزمایش‌هایی است که به ما برای یادگیری روش ایجاد کسب و کار پایدار کمک کنند. به یاد داشته باشید که ما چرخه بازخورد را به صورت (ساختن - اندازه‌گیری - یادگیری) می‌نویسیم. زیرا فعالیت‌ها بدین ترتیب است. اما برنامه ریزی در جهت عکس کار می‌کند. در نتیجه این مشتری نیست، بلکه فرضیه‌های ما در مورد مشتری است که کار را از توسعه محصول و سایر واحدها می‌کشد و هر کار دیگری اتلاف است.

### «کشش» فرضیه در فناوری پاک

برای دیدن این مسئله در عمل نگاهی به کسب و کار نوپایی در برکلی به نام الفبای انرژی می‌اندازیم.

الفبای انرژی محصولی را توسعه داده است که با استفاده از نوعی ماده جدید به نام ترموالکتریک از گرمای تلف شده، برق تولید می‌کند. وی به سرعت دریافت که توسعه یک راه حل برای تولید برق با استفاده از گرمای اتلافی نیازمند تولید یک مبدل حرارتی و ابزاری خاص برای انتقال گرما و همچنین مهندسی خاص پروژه است.

آنچه الفبای انرژی را متمایز می‌کند تصمیم سریعی است که شرکت در فرآیند تحقیق گرفت و به جای استفاده از مواد کمیاب، تصمیم گرفتند تحقیقات خود را بر پایه قرص‌های سیلیکون انجام دهند. در کسب و کار سخت‌افزار رایانه مشتریان تمایلی به پرداخت بیشترین پول برای حداکثر کارایی ندارند. به همین دلیل محصول الفبای انرژی نیاز به تغییرهای اساسی دارد. نوپای ناب تنها زمانی کاراست که بتوانیم سازمانی تطابق پذیر و سریع، متناسب با چالش‌های پیش رویش ایجاد کنیم. این مسئله نیازمند مواجهه با چالش‌های انسانی است.



مسیر کسب و کار و نوپا

## فصل دهم: رشد

### رشد از کجا می‌آید

موتور رشد مکانیزمی است که کسب و کارهای نوپا استفاده می‌کنند تا به رشد پایدار (رشدی که موجب نوسان شدید مشتریان نشده و اثرات دراز مدت دارد) دست یابند. رشد پایدار با یک قانون ساده آغاز می‌شود، مشتریان جدید از فعالیت مشتریان قدیمی به وجود می‌آید.

چهار روش اصلی وجود دارد که مشتریان قدیمی با آن موجب رشد پایدار می‌شوند:

1) حرفهای دهان به دهان: این روش در بسیاری از محصولات به چشم می‌خورد. علت رشد از طریق اشتیاق مشتریان راضی به محصول است.

۲) به عنوان یک اثر جانبی استفاده از محصول: مد و پرستیژ محصولات لوکس جلب توجه می‌کند.

3) از طریق تبلیغات تامین اعتبار شده: تبلیغات باید از درآمد پرداخت شود نه از منابع مانند سرمایه.

4) از طریق تکرار در خرید و استفاده: برخی محصولات به گونه‌ای طراحی شده‌اند که مکرر خریداری شوند.

هرچه این روش‌ها سریعتر طی شوند شرکت سریعتر رشد خواهد کرد. کسب و کارهای نوپا باید روی آزمایش‌های بزرگ متمرکز شوند که موجب یادگیری معتبر می‌شوند. چارچوب موتور رشد به آن‌ها کمک می‌کند تا روی سنجه‌های مهم متمرکز شوند.

## موتور رشد چسبنده

شرکت‌هایی که موتور رشد چسبنده را استفاده می‌کنند، به دقت نرخ مشتری پرانی مشتریان را رصد می‌کنند. قواعدی که این موتور را کنترل می‌کنند بسیار ساده هستند، اگر نرخ جذب مشتریان جدید بیشتر از نرخ مشتری پرانی باشد محصول رشد خواهد کرد.

## موتور رشد ویروسی

شبکه‌های اجتماعی برخط و توپ‌رور مثالی از این گونه محصولات هستند که در آن‌ها مشتریان بیشترین سهم را در بازاریابی دارند. آگاهی از محصول، مانند یک ویروس از فردی به فرد دیگر گسترش می‌یابد. محصولاتی که رشد ویروسی از خود نشان می‌دهند، به انتقال فرد به فرد، به عنوان یک پیامد استفاده معمولی از محصول تکیه دارند. رشد به صورت اتوماتیک به واسطه اثر جانبی استفاده از محصول اتفاق می‌افتد (ویروس‌ها اختیاری نیستند).

برای نمونه شرکتی به نام هات میل یک سرویس ایمیلی جدید بر پایه وب وارد بازار کرد که حساب‌های کاربری رایگان را در اختیار مشتریان قرار می‌داد. در آغاز رشد آهسته بود اما توانست کمپین‌های بازاریابی گسترده‌ای

برگزار کند و در نهایت با ایجاد تغییرات جزئی در محصول شرکت را در ازای ۴۰۰ میلیون دلار به مایکروسافت فروخت.

همانند سایر موتورهای رشد، رشد ویروسی با حلقه بازخوردی تقویت می‌شود که قابلیت کمی شدن را داراست. این حلقه، حلقه ویروسی نامیده می‌شود و سرعتش با استفاده از یک عبارت ریاضی که ضریب ویروسی خوانده می‌شود تعیین می‌گردد. ضریب ویروسی هر چه بزرگتر باشد، محصول سریع‌تر گسترش می‌یابد. ضریب ویروسی این را اندازه‌گیری می‌کند که به ازای هر مشتری که قبلاً ثبت نام کرده چه تعداد مشتریان جدید، محصولی را استفاده خواهند کرد. شرکت‌هایی که بر موتور رشد ویروسی تکیه دارند بایستی بیش از هر چیز دیگری روی افزایش ضریب ویروسی تمرکز کنند. به همین دلیل بسیاری از محصولات ویروسی به صورت مستقیم از مشتریان مبلغی دریافت نمی‌کنند، بلکه روی منابع غیر مستقیم درآمد از قبیل تبلیغات تکیه دارند.

## موتور رشد پولی

کسب و کار دیگر را در نظر بگیرید، اولی به ازای هر مشتری که ثبت نام می‌کند یک دلار به دست می‌آورد و دومی ۱۰۰۰۰۰ دلار به دست می‌آورد و برای اینکه پیش‌بینی کنیم کدام یک سریع‌تر رشد خواهد کرد، فقط باید یک چیز اضافه بدانیم، هزینه ثبت نام یک مشتری جدید چقدر است؟

تصور کنید که شرکت اول از ادوردز گوگل برای پیدا کردن مشتریان برخط استفاده می‌کند و به طور متوسط هر بار که مشتری جدیدی جذب می‌شود ۸۰ سنت پرداخت می‌کند. شرکت دوم کالاهای سنگین را به شرکت‌های بزرگ می‌فروشد؛ هر فروش نیازمند این است که فروشنده زمان چشمگیری را سرمایه‌گذاری کند و خدمات مهندسی در محل به منظور نصب محصول ارائه گردد. مجموع این هزینه‌ها برابر با ۸۰۰۰۰ دلار به ازای هر مشتری خواهد بود. هر دو شرکت با نرخ یکسانی رشد خواهند کرد. هر دو نسبت یکسانی از درآمد (۲۰ درصد) را به منظور سرمایه‌گذاری مجدد در جذب مشتری در دسترس دارند. اگر هر یک از شرکت‌ها تمایل داشته باشد که نرخ رشد خود را افزایش دهد، می‌تواند به دو طریق عمل کند، (1) افزایش درآمد حاصل از هر مشتری (2) کاهش هزینه‌ی جذب مشتری جدید.

مانند سایر موتورها، موتور رشد پولی با یک حلقه ی باز خورد تقویت می‌شود. هر مشتری میزان مشخصی پول برای محصول خاصی در طی چرخه عمرش به عنوان یک مشتری پرداخت می‌کند. هنگامی که هزینه متغیر کسر گردید، معمولاً مقدار باقی مانده ارزش چرخه عمر مشتری خوانده می‌شود از طریق خرید تبلیغات می‌توان این درآمد را در مسیر رشد سرمایه گذاری کرد. هر چه قدر ارزش چرخه‌ی عمر مشتری بیشتر شود، رشد محصول بیشتر می‌شود.

بیشتر منابع جذب مشتری محل رقابت است. مثلاً جلوی مغازه‌های خرده فروشی که در جای خوبی قرار دارند ترافیک بیشتری وجود دارد و در نتیجه ارزشمندتر است. البته اکثراً مشتریان پولدار را هدف قرار می‌دهند و معمولاً بیشتر از تبلیغات برای عموم پر هزینه است؛ زیرا آن‌ها مشتریان سودآورتری هستند.

در طی زمان، معمولاً به ازای هر جذب در هر یک از منابع جذب مشتری، رقابت افزایش می‌یابد. اگر در یک صنعت همه به ازای هر فروش، سود یکسانی داشته باشند، همگی آن‌ها بیشتر سود حاشیه‌ای خود را برای منبع جذب، خرج خواهند کرد. بنابراین توانایی رشد با کمک موتور رشد پولی در دراز مدت نیازمند توانایی تمایز به رقبا در کسب درآمد از مجموعه شخصی از مشتریان است.

یک هشدار فنی کسب و کار موفق و نوپا فقط بر روی موتور رشد تمرکز می‌کنند و در هر چیزی که برای کار کردن لازم است، حرفه‌ای می‌شود. شرکت‌هایی که در صدد هستند هر سه موتور رشد را با هم داشته باشند، دچار سردرگمی می‌شوند. زیرا تمام این موارد به صورت هم زمان بسیار پیچیده است.

موتور رشد، تناسب محصول بازار را تعیین می‌کند. این لغت تناسب محصول بازار را کارآفرینی به نام مارک اختراع کرد، تا حالتی را توصیف کند که یک کسب و کار نوپا سرانجام مجموعه وسیعی از مشتریان را می‌یابد که با محصولاتش ترکیب شده‌اند. یک بازار عالی، بازاری با مشتریان واقعی و فراوان است که بازار، محصولاتش را از کسب و کار نوپا به سمت خود می‌کشد. این داستان تبلیغات بر اساس کلید واژه حراج‌های اینترنتی است و برعکس، در یک بازار خراب ممکن است شما بهترین محصول دنیا را داشته باشید ولی اهمیت نداشته باشد، شما شکست خواهید خورد.

او معتقد است که مفهوم موتور رشد می‌تواند ایده تناسب محصول بازار را بر پایه‌های مستحکم‌تری قرار دهند.

## چه موقع موتور خاموش می‌شود

اگرچه روشن نگه داشتن موتور رشد یک کسب و کار نوپا و جلو راندن آن به اندازه کافی سخت باشد، اما حقیقت این است که بنزین هر موتور رشدی، سرانجام تمام می‌شود. هر موتور رشدی به مجموعه مشخصی از مشتریان و عادت‌ها و ترجیحات کانال‌های تبلیغاتی و تعاملات خاص آن‌هاست، که پس از مدتی آن مجموعه مشتریان کسل خواهند شد.

اهمیت ساخت محصول پذیرفتنی بسیار زیاد و به گونه‌ای است که هیچ ویژگی اضافی، فراتر از آنچه که پذیرفتگان اولیه الزام می‌کند، نداشته باشند. پیروی از این استراتژی به صورت موفقیت‌آمیز قفل یک موتور رشد را باز خواهد کرد.

برخی از شرکت‌های شکست خورده با پیروی سهوی از این استراتژی، شکست خورده‌اند. از این‌رو آن‌ها از سنجه‌های فریبنده و حسابداری‌های سنتی استفاده کردند و زمانی که رشد ارقامشان را می‌دیدند، فکر می‌کردند که در حال پیشرفت هستند؛ در حالی که در حقیقت تأثیری بر رفتار مشتری نداشتند.

شرکت‌ها به هر اندازه‌ای که باشند، ممکن است از این مصیبت رنج ببرند. آن‌ها نیاز دارند که سبدي از فعالیت‌ها را مدیریت کنند. آن‌ها باید هم زمان موتور رشدشان را تنظیم کرده و منابع جدید رشد را برای زمانی که موتور به ناچار از کار افتاده است.

## فصل یازده: انطباق

اهمیت سرعت در کسب و کار، بسیار مهم است. کسب و کارهای نوپا باید یاد بگیرند تا قبل از تمام شدن منابع، چگونه یک کسب و کار پایدار بسازند. اما تمرکز محض بر سرعت نیز می‌تواند مخرب باشد.

اهمیت دیگر این است که می‌گویند تولید را متوقف کن تا آن مشکل بر طرف شود. ما نمی‌توانیم و اصلاً نباید که کیفیت را با زمان معامله کنیم؛ نقص‌ها باعث دوباره کاری زیاد، کاهش انگیزه افراد و شکایت مشتریان می‌شود. این‌ها همگی پیشرفت را آهسته و منابع با ارزش را تلف خواهد کرد.

## بصیرت پنج چرا

برای شتاب گرفتن، نوپاهای ناب نیازمند فرآیندی هستند که حلقه بازخورد طبیعی را مهیا نماید. زمانی که شما سریع می‌روید با مسائل بیشتری مواجه می‌شوید. فرآیندهای انطباق دهنده، شما را مجبور می‌کند تا از سرعت خود بکاهید و در جلوگیری از نوعی مسائل که در حال حاضر زمان شما را تلف می‌کنند، سرمایه‌گذاری نمایید. زمانی که تلاش‌های پیشگیری‌کننده نتیجه دادند، به صورت طبیعی دوباره سرعت با ما خواهد آمد.

ریشه‌ی هر مسئله‌ای با ظاهر فنی، یک مسئله انسانی است. شاید پرسیدن این پنج چرا به ظاهر ساده باشد اما بسیار مشکل است. این پنج چرا می‌توان ریشه‌ی مشکلات را پیدا کند و آن را تصحیح نماید.

## بلای پنج اشتباه

زمانی که تیم‌ها پنج چرا را به عنوان ابزار حل مسائل استفاده می‌کنند، آن‌ها گرفتار برخی دام‌های رایج می‌شوند. ما نیازمند سیستم‌هایی نظیر پنج چرا هستیم تا بر محدودیت‌های روانشناختی خود غلبه کنیم. زیرا تمایل داریم تا در مورد آنچه که هم اکنون اتفاق افتاده به صورت افراطی واکنش دهیم. همچنین ما تمایل داریم تا اگر چیزی که پیش بینی نمی‌کردیم اتفاق افتاد، ناامید شویم. زمانی که رویکرد پنج چرا منحرف شود، آن را پنج اشتباه می‌نامند. به جای پرسش مکرر چرا به منظور فهم نقطه‌ی اشتباه، هم تیمی‌های یکدیگر را متهم کنند.

چندین تاکتیک برای فرار از پنج اشتباه توصیه می‌شود:

- 1) ابتدا مطمئن شوید هر کسی که از مساله تأثیر می‌پذیرد در جلسه‌های تحلیل علت ریشه‌ای حضور دارد.
- 2) این جلسه شامل کسانی است که برای حل علائم مشکل تلاش می‌کنند و نیز کسانی که روی زیرسیستم‌ها یا ویژگی‌های درگیر، مشغول به کار هستند.

## شروع کار

قوانینی در مورد چگونگی آغاز کار با تکنیک پنج چرا:

- 1) در برابر همه‌ی اشتباهات در دفعه‌ی اول صبور باشید.
  - 2) به هیچ عنوان اجازه ندهید همان اشتباه تکرار شود.
- قانون اول، افراد را تشویق می‌کند که در برابر اشتباهات به ویژه اشتباهات دیگران گذشت کنند.
- قانون دوم، موجب می‌شود که تیم، اقدام به سرمایه‌گذاری متناسب به منظور پیشگیری کند.

## رویارویی با حقایق ناخوشایند

شما نیازمند آمادگی خواهید بود، زیرا پنج چرا واقعیت‌های ناگواری در مورد سازمان‌تان را حداقل در اوایل کار آشکار خواهد کرد. این کار نیازمند سرمایه‌گذاری در پیشگیری خواهد بود و این سرمایه‌گذاری به بهای زمان و پولی خواهد بود که می‌توانست در محصولات یا ویژگی‌های جدید سرمایه‌گذاری شود.

## کوچک شروع کن، خاص عمل کن

زمانی که برای آغاز کار آماده شدید، توصیه می‌شود دسته‌ی خاصی از علائم مشکل را هدف قرار دهید. ممکن است شروع با چیزی بزرگ و مهم اغواکننده باشد، زیرا اغلب اوقات یک فرآیند ناقص به اتلاف منابع منجر شود. هر چه علائم خاص‌تر باشند، تشخیص این که چه موقع باید برای جلسه‌های پنج چرا زمان‌بندی کرد، راحت‌تر است.

## تعیین خبره‌ی پنج چرا

برای تسهیل یادگیری، خوب است یک خبره‌ی پنج چرا برای هر حوزه‌ای که این تکنیک استفاده می‌شود، تعیین گردد. خبره‌ی پنج چرا فردی پاسخگوست و اولین عامل تغییر است.

## همه‌ی باورها و نظرات نادرست خود را از فرایند پنج چرا نگذرانید

همه‌ی باورها و نظرات نادرست خود را از فرآیند پنج چرا نگذرانید. زیرا که این کار موجب تلف شدن زمان برای چندین سال می‌شود. به خاطر اینکه این مسائل به مجموعه‌ای طاقت فرسا تبدیل می‌شوند که یافتن سریع راه حل، مشکل می‌شود.

یک جلسه‌ی خوب پنج چرا دو دستاورد خواهد داشت: یادگیری و عمل.

## فصل دوازده: نوآوری

برای اینکه یک استارت‌آپ داخلی موفق باشد به سه شرط نیاز داریم:

**منابع اندک ولی مطمئن:** اگر بودجه خیلی زیاد باشد، ممکن است استارت‌آپ آسیب ببیند، درست مانند زمانی که بودجه بیش از حد کم باشد. می‌توان استارت‌آپ‌ها را با منابع محدود آغاز کرد، اما سرمایه‌ای که برای آن‌ها در نظر گرفته شده است باید کاملاً تضمین شده باشد.

**خودبنیادی و اقتدار:** استارت‌آپ‌ها برای اینکه بتوانند توسعه پیدا کنند و محصولات جدید برای بازار فراهم کنند، نیاز به خود بنیادی دارند. در یک سازمان بزرگ فرایند تأیید بروکراتیک باعث کند شدن چرخه‌ی "ساختن - اندازه‌گیری - یادگیری" می‌شود. نظارت از بالا را به کمترین حد ممکن برسانید.

**سود فردی در خروجی:** تیم‌های استارت‌آپی باید سهمی از سودی که در کارشان حاصل می‌شود، داشته باشند. این سود فردی می‌تواند شامل سهام یا حق امتیاز باشد. اگر قرار است از پاداش استفاده شود، باید به عملکرد گروه در طولانی مدت گره خورده باشد. فرصت به رسمیت شناخته شدن و کسب آبرو می‌تواند بزرگترین انگیزه برای افراد گروه باشد. این گزینه می‌تواند برای دولت‌ها و سازمان‌های خیریه که پاداش مالی در آن‌ها چندان مطرح نیست، گزینه مناسبی باشد.

هنگامی که شرکت‌ها بزرگتر می‌شوند، تمایلشان برای نوآوری از بین می‌رود و به سازمان‌های بروکراتیک تبدیل می‌شوند. اما حتماً نباید چنین اتفاقی بیفتد. شرکت‌های بزرگ می‌توانند با تمرکز روی کسب و کارهای نوپای داخلی و ایجاد مجموعه‌ای از محصولات جدید که امکان رشد دارند، نوآوری را در خودشان پرورش دهند.

## محافظت از سازمان‌های مادر

کلایتون کریستنسن، نویسنده کتاب دوراهی نوآوران، استدلال می‌کند که استارت‌آپ‌ها باید در برابر دخالت شرکت‌های مادر محافظت شوند. اگرچه این حرف درست است، اما برعکس آن نیز صادق است. لازم است که سازمان مادر نیز در برابر استارت‌آپ محافظت شود. یک سازمان جا افتاده چیزهایی دارد که ممکن است آنها را از دست بدهد: مشتریان و درآمد واقعی. سازمان مادر این ترس معقول را دارد که استارت‌آپ ممکن است به کسب و کار

کنونی‌اش لطمه بزند. اگر سازمان مادر احساس امنیت کند، احتمال اینکه استارت‌آپ را تشویق کند و نسبت به آن احساس خطر نداشته باشد، بیشتر خواهد بود.

## خطرات مخفی شدن نوآوری داخل جعبه سیاه:

هنگامی که شرکت IBM توسعه اولین کامپیوتر شخصی‌اش را آغاز کرد، تیمش را در ساختمانی در باکو ریتون در فلوریدا پنهان کرد. شرکت‌های دیگر مانند لاکهید مارتین و اپل نیز استارت‌آپ‌های داخلی‌شان را در مکانی نامعلوم پنهان می‌کردند. اما این استراتژی به ندرت منجر به نوآوری پایدار می‌شود چرا که مدیران کنونی احساس می‌کنند که به آن‌ها خیانت می‌شود، حالت پارانوئید پیدا می‌کنند و به دشمن استارت‌آپ‌های داخلی تبدیل می‌شوند.

## محوطه نوآوری

شرکت‌ها به جای اینکه نوآوری را پنهان کنند، باید منطقه‌ی ویژه‌ای ایجاد کنند که تأثیر نوآوری جدید را بر روی کسب و کار کنونی‌شان نشان بدهد و برای استارت‌آپ داخلی محدودیتی ایجاد نکند.

در اینجا برخی از پارامترهایی را که می‌توان برای تعریف محوطه نوآوری استفاده کرد معرفی می‌کنیم:

- (1) **اقتدار:** تیم نوآوری خودش باید مسئول همه‌ی تجربه‌ها از ابتدا تا انتها باشد.
- (2) **خود بنیادی:** تیم می‌تواند در محوطه‌اش همه چیز را آزمایش کند، از جمله محصولات، خدمات یا دسته‌های مختلف مشتری یا قلمروهای مختلف. تیم این اجازه را دارد که رابطه‌ی طولانی مدت با مشتری‌ها داشته باشد.
- (3) **اندازه‌ی محدود:** با یک محوطه نوآوری کوچک آغاز کنید و در صورت نیاز آن را گسترش دهید.
- (4) **زمان محدود:** زمان مشخص محدودی برای تجربه‌های محوطه اختصاص دهید.
- (5) **مشتری‌های محدود:** تعداد مشتری‌های محدودی را در معرض تأثیرات محوطه نوآوری قرار دهید. برای مثال درصد کمی از کل مشتری‌ها را در نظر بگیرید یا دسته خاصی از مشتری‌ها را انتخاب کنید.
- (6) **پاسخگویی:** هر تجربه محوطه نوآوری باید در یک گزارش استاندارد جداگانه ارزیابی شود و نباید بیش از ۵ تا ۱۰ معیار وجود داشته باشد. اهداف روشنی باید از پیش در نظر گرفته شود تا بتوان موفقیت یا شکست پروژه را تعیین کرد.

**7) بررسی دقیق:** معیارهای قابل پیگیری و واکنش مشتری‌ها را بررسی کنید، برای مثال از طریق مرکز تلفنی پشتیبانی مشتری، در شبکه‌های اجتماعی و غیره. اگر فاجعه رخ داده است آن تجربه را لغو کنید.

«کارآفرینی» باید یک عنوان شغلی باشد.

شرکت‌ها و محصولات در طول عمرشان 4 مرحله را طی می‌کنند:

نوآوری: ایجاد یک محصول یا خدمت جدید.

رشد: رشد دادن یک کسب و کار جدید و جذب مشتری.

بلوغ: ارتقاء و گسترش دادن محصولات، تمرکز بر روی بهینه کردن فعالیت‌ها، افزایش سود و کاهش هزینه‌ها.

میراث محصولات: مدیریت کردن محصولات در انتهای چرخه عمرشان که شامل برون‌سپاری، خودکارسازی و دیگر شیوه‌های کاهش هزینه است.

یک استارت‌آپ در ابتدا ممکن است تنها با دو مرحله اول سروکار داشته باشد. اما هر شرکتی که موفق می‌شود در نهایت هر چهار مرحله را از سر می‌گذراند. شرکت‌های بزرگ در هر کدام از این مراحل مختلف مجموعه‌ای از محصولات دارند. هر مرحله به توانایی‌ها و مهارت‌های متفاوتی نیاز دارد. تیمی که در یک مرحله به خوبی کار می‌کند، ممکن است برای مرحله بعد چندان مناسب نباشد. افراد باید قادر باشند با توجه به علایق و مهارت‌هایشان انتخاب کنند، که آیا می‌خواهند همراه با محصول در مراحل مختلف شرکت کنند یا تنها در یک مرحله باقی بمانند. برخی از افراد به طور ذاتی خلاق هستند و می‌خواهند فقط خلق کنند، برخی دیگر ممکن است دوست داشته باشند با محصول رشد کنند و مسیر خود به سمت مدیریت ارشد را آغاز کنند.

برای افرادی که در نوآوری استعداد دارند کارآفرین بودن حتی در یک سازمان بزرگ می‌تواند شغل مناسبی باشد. شغل کارآفرینی یک محصول را پرورش می‌دهد و آن را به سازمان مادر می‌دهد تا رشد پیدا کند. سپس فرد کارآفرین می‌تواند به سراغ کاری که به آن علاقه دارد بازگردد و نوآوری بعدی را آغاز کند.

## فصل سیزده: سخن پایانی، اتلاف ممنوع

تیلور، مدیریت نوینی را ایجاد کرد که در آن شرکت‌ها را سیستم‌هایی می‌دید که باید در سطحی بالاتر از افراد مدیریت شوند. برای اینکه همه‌ی انقلاب‌های مدیریتی قبلی، توسط مهندسان رهبری شده است، دلیلی وجود دارد: مدیریت؛ مهندسی سیستم‌های انسانی است.

در سال 1911، تیلور نوشت: در گذشته، انسان، اول بوده است؛ در آینده، سیستم، باید اول باشد. این پیش بینی تیلور به حقیقت پیوست.

درفرن بیست و یکم، ما با مشکلاتی روبه رو شدیم که تیلور نتوانسته بود تصورشان کند. باوجود اینکه اختراعات و نوآوری‌های زیادی در ابتدای قرن بیستم وجود داشت، اما اکثر آن‌ها وقف افزایش بهره‌وری کارگران و ماشین‌ها برای تغذیه، پوشاک و مسکن جمعیت دنیا شد.

## ابرقدرت‌های سازمانی

یکی از شرکت‌کنندگان در یکی از کارگاه‌های آموزشی به من گفت: با آگاهی از اصول نوپای ناب احساس کردم نیروی خارق‌العاده‌ای دارم. با وجود اینکه تنها یک کارمند بودم، هنگامی که با مدیران، در شرکت بزرگمان دیدار می‌کردم، سوالاتی از آنها می‌پرسیدم و به آن‌ها نشان می‌دادم، چگونه پروژه‌هایشان بر مبنای فرضیه، قابل آزمایش اند. آن‌ها به من می‌گفتند که پیرامون محصولات جدید، چنین تفکر دقیقی را تجربه نکرده بودیم.

در نتیجه‌ی این تعاملات، او توانسته بود در شرکت بزرگ خود به عنوان یک کارمند بی‌نظیر، شهرتی کسب کند.

## اول قراردادن سیستم: برخی خطرات

همانند تیلور، چالش ما متقاعد کردن مدیران شرکت‌های مدرن برای قراردادن سیستم در رأس امور است. در گذشته، فرد اولین بوده است؛ در آینده، سیستم باید اولین باشد. این مسئله نشان می‌دهد نیازی به افراد نیست. متأسفانه تأکید تیلور بر اینکه مدیریت علمی، در تقابل با پیدا کردن بهترین افراد و ترفیع دادن به آن‌ها قرار نمی‌گیرد، به سرعت فراموش شد.

این اتفاق منجر به دو مشکل شده است: 1) سیستم‌های کسب و کار بیش از حد ساکن شدند و نتوانستند از مزایای تطابق، خلاقیت و آزادی کارگران بهره ببرند و 2) تأکید بسیار زیادی بر برنامه‌ریزی، پیشگیری و فرآیند وجود داشت که امکان دستیابی به نتایج پایدار را برای سازمان‌ها در شرایط بدون تغییر فراهم می‌کردند.

## شبه علمی به نام توسعه محصول

راهکارهای مدیریتی که برای سازمان دهی آنها به کار می بندیم، عموماً خالی از دقت علمی هستند. ما بر مبنای درک خود و نه بر مبنای واقعیت‌ها، پروژه‌های جدید را تأیید می کنیم. هر زمانی که تیمی تلاش کند به کمک یک نمودار از سنجه‌های کلی، رابطه علی معلولی را نشان دهد، درگیر شبه علم شده است.

## بورس بلند مدت

فراتر از تحقیقات ساده، باور من این است که هدف ما باید تغییر کل اکوسیستم کارآفرینی باشد. بسیاری از صنایع کسب و کار نوپا به سیستم تغذیه‌ای برای شرکت‌های رسانه‌ای بزرگ و بانک‌های سرمایه‌گذاری تبدیل شده‌اند. آنچه نیاز است، نوعی جدید از بورس است که برای تجارت سهام شرکت‌هایی طراحی شده باشد که تفکر پایدار بلند مدت دارند. من پیشنهاد ایجاد یک بورس بلند مدت را می‌کنم.