

TESTING BUSINESS IDEAS

با استفاده از ۴۴ آزمایش این کتاب، مسیر افزایش مقیاس کسب و کارتان را پیدا کنید.
به شکلی نظام مند، دست به ریسک‌های کوچکی بزنید تا به موفقیتی بزرگ نائل شوید.

آزمودن ایده‌های کسب و کار

دیوید جی. بلند و الکساندر استروالدر

ترجمه حامد شیدا ئیان و علیرضا علی سلیمانی

سری کتاب‌های کسب و کار

مکمل دو کتاب خلق مدل کسب و کار
و طراحی ارزش پیشنهادی از کتاب‌های
پرفروش در سطح دنیا که به بیش از
۴۰ زبان ترجمه شده‌اند



WILEY

ജ.കുമാരകുമാരൻ



نویسندگان: دیوید جی. بلند و الکساندر استروالدر

مترجمان: حامد شیدائیان و علیرضا علی سلیمانی

نسخه پرداز: کیوان دهقان پور

طراح جلد: امیرحسین قیصری

صفحه آرا: داریوش گل سرخی

نوبت چاپ: اول، زمستان ۱۴۰۰

شمارگان: ۱۵۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۰۸۹-۱۳-۴

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: واژه پرداز اندیشه

ناشر: آریانا قلم

نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، خیابان ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد ۱

تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰

فروشگاه اینترنتی: www.AryanaGhalam.com

رسم الخط این کتاب براساس دستور خط فارسی فرهنگستان زبان و ادب فارسی است.
تمام حقوق چاپ و نشر این اثر برای انتشارات آریانا قلم محفوظ است.
تکثیر و انتشار تمام یا بخشی از این اثر به هر شکل بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است.

سرشناسه: بلند، دیوید ج.، ۱۹۷۶- م. / Bland, David J., 1976-

عنوان و نام پدیدآور: آزمون ایده‌های کسب و کار / نوشته دیوید جی. بلند و الکساندر استروالدر؛ ترجمه حامد شیدائیان و علیرضا علی سلیمانی.

مشخصات نشر: تهران: آریانا قلم، ۱۴۰۰.

مشخصات ظاهری: ۳۵۴ ص. : مصور، جدول، نمودار.

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۰۸۹-۱۳-۴

وضعیت فهرست نویسی: فیپا

عنوان اصلی: [2020], Testing Business Ideas

موضوع: برنامه‌ریزی راهبردی، strategic planning

مصرف‌کنندگان-تحقیق، consumers-research

فرآورده‌های جدید، new products

شناسه افزوده: اوستروالدر، الکزاندر / Osterwalder, Alexander

شناسه افزوده: شیدائیان، حامد، ۱۳۵۸-، مترجم

شناسه افزوده: علی سلیمانی، علیرضا، ۱۳۵۷-، مترجم

رده‌بندی کنگره: HD۳۰/۲۸

رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۳۴

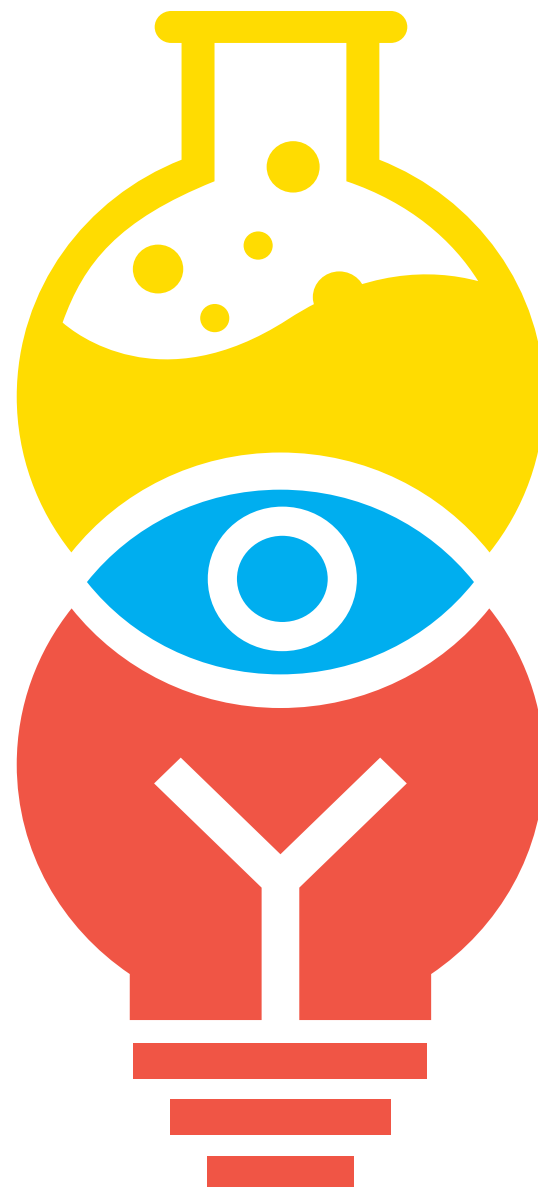
شماره کتاب شناسی ملی: ۸۷۰۵۷۷۱

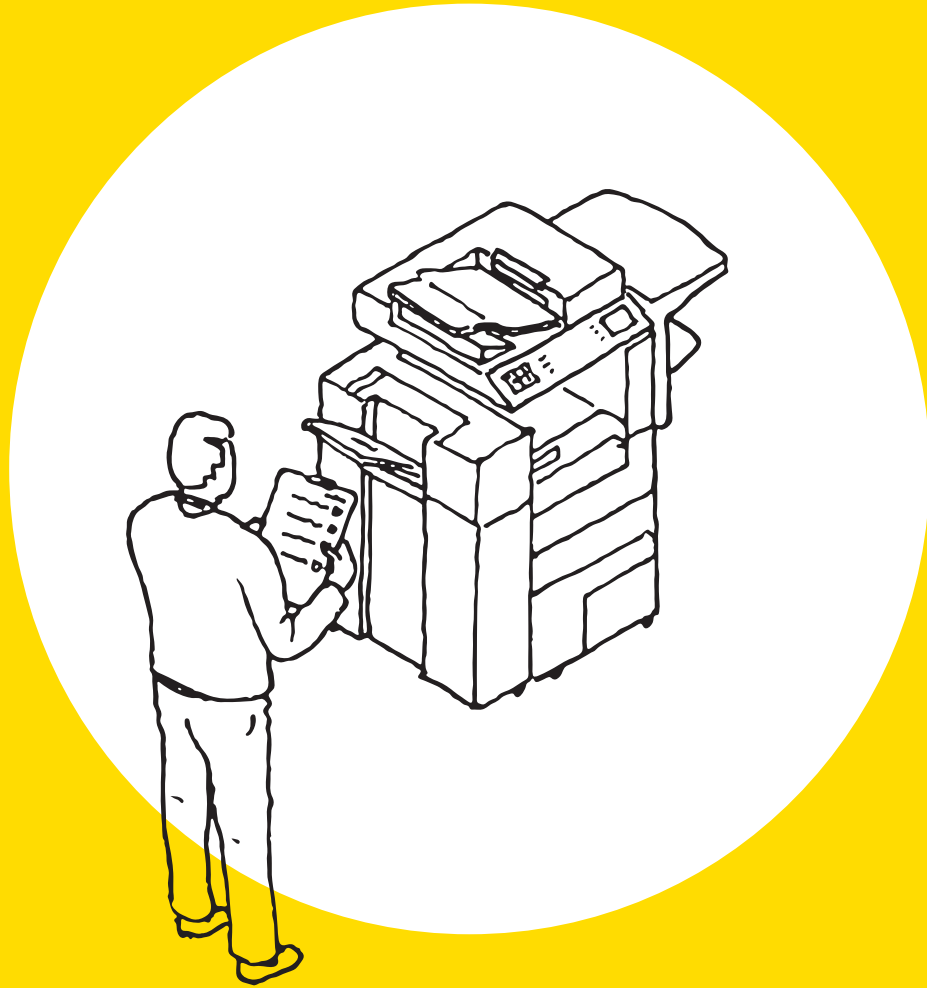
TESTING BUSINESS IDEAS

آزمون ایده‌های کسب‌وکار

با استفاده از ۴۴ آزمایش این کتاب، مسیرافزایش مقیاس کسب‌وکاران را پیدا کنید.
به شکلی نظام‌مند، دست به ریسک‌های کوچکی بزنید تا به موفقیتی بزرگ نائل شوید.

دیوید جی. بلند و الکساندر استروالدر | حامد شیدا ئیان و علیرضا علی سلیمانی





سخن ناشر

تا بازاریابی است تا بتوانند ایده‌ها و مفروضاتی مرتبط با بازار و محصول را با دقت و جزئیات مختلف بسنجند. نویسندگان سعی کردند در کتاب قبلی خود - طراحی ارزش پیشنهادی - تناسب میان مشتری و ارزش پیشنهادی را شرح دهند و کمک کنند خواننده کتاب به درستی مشتری را شناسایی کند و متناسب با آن ارزش پیشنهادی ارائه دهد و در این کتاب به صورت جزئی و دقیق‌تر به فرایند آزمودن بخش‌های مختلف ایده یا ارزش پیشنهادی پرداختند. یکی از ویژگی‌های این کتاب این است که سعی شده تا در آن تمامی آزمون‌های موجود با جزئیات کامل و مراحل اجرای آن گام به گام شرح داده شود. احتمالاً بسیاری از افراد حاضر در فضای استارت‌آپی و کارآفرینی با برخی از این آزمون‌ها آشنا باشند، اما گردآوری همه آنها در یک کتاب نقشه راهی مفید و کاربردی فراهم می‌کند، به ویژه که برای هر کدام مسیر اجرا، هزینه، ریسک، اعتبار و مثالی در قالبی مشخص آمده است. در نهایت مخاطب کتاب می‌تواند با توجه به اهمیت، بودجه و زمانی که در اختیار دارد چند آزمون را انتخاب کند و ایده خود را بیازماید و با ملموس کردن ایده‌های خود برای شرکت‌ها و سرمایه‌گذاران گفت‌وگوهای معنادارتری با آنها داشته باشد.

شایان ذکر است این کتاب هم مانند سایر کتاب‌های این نویسندگان با همکاری آنها و اطلاع و اجازه انتشارات جان وایلی ترجمه و منتشر شده است، اما به دلیل مسائل مرتبط با تحریم‌ها فرایند اخذ رسمی مجوز آن طولانی‌تر شد و تا زمان انتشار این چاپ به دست ما نرسید.

از همراهی تمامی خوانندگانمان در طی این سال‌ها سپاسگزاریم و امیدواریم توانسته باشیم با انتشار کتاب‌های تخصصی مرتبط با کارآفرینی در کنار و همراه کارآفرینان و توسعه‌دهندگان کسب‌وکارهای ایرانی باشیم.

سمیه محمدی

مدیرعامل انتشارات آریانا قلم

اینکه کارآفرینان و ایده‌پردازان عاشق ایده خود می‌شوند موضوع آشنایی است. بیشتر افراد وقتی ایده‌ای برای راه‌اندازی کسب‌وکار یا توسعه محصول یا سازمانشان دارند بیشتر بر نقاط قوت آن تمرکز می‌کنند و نقاط ضعف یا به تعبیری حلقه‌های سست زنجیره کار خود را نمی‌بینند و با اشتیاقی ستودنی ماه‌ها یا حتی سال‌های زیادی را صرف تکمیل ایده و سپس تولید و ارائه آن می‌کنند و فکر می‌کنند اگر به بازار عرضه شود بی‌تردید فروش خوبی خواهد داشت و شاید تنها مشکل خود را نبود سرمایه کافی یا سرمایه‌گذار می‌دانند. در نهایت زمانی این نقاط ضعف و ایرادات کار را می‌بینند که کار از کار گذشته است و شکست خورده‌اند و با این تعبیر که شکست جزئی از این فرایند است سهل‌انگاری خود در فرایند آزمودن را توجیه می‌کنند و مسیر یادگیری هم مسدود می‌شود. به نظر می‌رسد علت شکست خیلی از محصولات و ایده‌ها همین توجه نکردن‌ها باشد. کارآفرین یا ایده‌پرداز بنا بر مفروضاتی که از نگاه خودش و هم‌تیم‌هایش صحیح و مورد تأیید است و نه از نگاه مصرف‌کننده و مخاطب نهایی کار را به سرانجام رسانده است و تصمیم‌گیری کرده است. البته این قصه جدیدی نیست - در کتاب طراحی ارزش پیشنهادی و تفکر طراحی در کسب‌وکار هم به آن اشاره کرده بودیم. احتمالاً بیشتر افراد حاضر در این حوزه تا الان به این نتیجه رسیده باشند که باید مخاطب نهایی را به درستی انتخاب کنیم و فقط بر پایه آنچه خود می‌پنداریم درست است عمل نکنیم، اما در مرحله اجرا نمی‌دانند که چگونه می‌بایست بررسی و آزمون را انجام دهند و نهایتاً بسته و گریخته کارهایی انجام می‌دهند، اما چون هدفمند طراحی و اجرا نشده است باز هم نتیجه موثقی به دست نمی‌دهد.

برای کمک به این مسئله، استروالد و همکارانش در ادامه انتشار کتاب‌های حوزه کسب‌وکار و کارآفرینی مانند خلق مدل کسب‌وکار و طراحی ارزش پیشنهادی کتاب آزمودن ایده‌های کسب‌وکار را منتشر و به بازار ارائه کرده‌اند. هدف اصلی این کتاب کمک به افراد مختلف در سطوح مختلف از کارآفرین فردی تا سازمانی از مدیران محصول

بیسگفتار مترجمان

بخش اول کتاب، که «طراحی» نام گرفته، به «طراحی تیم» مشتمل بر ترکیب، رفتار و محیط تیم و نیز به «شکل دادن ایده کسب و کاری» می پردازد.

در بخش دوم، با عنوان «آزمودن»، به «فرضیه پردازی»، «آزمایش کردن»، «یادگیری»، «تصمیم گیری» و «مدیریت» پرداخته شده است. «فرضیه پردازی» عبارت است از تعیین فرضیات زیربنایی ایده کسب و کاری و اولویت بندی آنها برای آزمودنشان؛ «آزمایش کردن» مشتمل است بر طراحی و نیز اجرای آزمایش؛ «یادگیری» شامل تحلیل شواهد حاصل از آزمایش ها و کسب بینش از شواهد حاصله است؛ «تصمیم گیری» یعنی اتخاذ تصمیم درخصوص پافشاری بر ایده، دگرگون سازی یا کنار گذاشتن آن (و در واقع تبدیل بینش های کسب شده به اقدام)؛ و در نهایت «مدیریت» به معنای مدیریت فرایند آزمایشگری است.

در سومین و مفصل ترین بخش، که «آزمایش ها» نام دارد، ابتدا راهنمایی برای «انتخاب آزمایش» مناسب جهت آزمودن ایده های کسب و کاری ارائه شده و بعد، به معرفی جداگانه ۴۴ آزمایش ذیل دو دسته کلی «اکتشاف» و «اعتباربخشی» پرداخته شده است. در هر آزمایش ابتدا معرفی مختصری از آن آورده شده است، سپس گام های اجرایی و جزئیات مرتبط با آن (هزینه، مدت زمان، قوت شواهد حاصل از آزمایش و توانمندی های مورد نیاز) بیان شده و در نهایت آزمایش هایی که جهت ایجاد شواهدی قوی تری می توان قبل و بعد از این آزمایش انجام داد معرفی شده اند. ضمن اینکه برای تفهیم بهتر، برای برخی از آزمایش ها مطالعه موردی هم ارائه شده است.

یکی از جدی ترین چالش هایی که صاحبان ایده های کسب و کاری و کارآفرینان همواره با آن مواجه اند اجرای ایده های نارس است. این ایده های نارس در طرح کسب و کاری شان معقول و منطقی و در ظاهر، جذاب و وسوسه انگیز به نظر می رسند، اما در عمل، جواب نمی دهند! در واقع، به عدم قطعیت، ابهام و ریسک ایده های کسب و کاری جدید آن قدر که باید توجه نمی شود. این موضوع باعث می شود درصد بالایی از ایده های نوشکست بخورند و به اتلاف منابع از جمله زمان، انرژی و پول منجر شوند. اما مگر جز این است که «نوآوری» به معنای «پذیرش ریسک و عدم قطعیت» است؟ پس چه باید کرد؟

این کتاب، که مکمل دو کتاب مطرح و پرفروش دنیا، یعنی خلق مدل کسب و کار و طراحی ارزش پیشنهادی، است، با تمرکز بر موضوع «آزمودن ایده های کسب و کاری» و معرفی ابزارهای آن، راهنمایی عملی در اختیار می گذارد تا خوانندگان بتوانند با استفاده از آن «مطلوبیت»، «امکان پذیری» و «تداوم پذیری» ایده هایشان را بیازمایند و با کاهش ریسک و عدم قطعیت ایده ها آنها را به کسب و کارهایی معتبر بدل سازند. کتاب آزمودن ایده های کسب و کار از چهار بخش تشکیل شده است:

۱. طراحی
۲. آزمودن
۳. آزمایش ها
۴. چارچوب فکری

در بخش چهارم هم، که «چارچوب فکری» نام گرفته، مطالبی درخصوص «پرهیز از تله‌های آزمایش»، «رهبری کردن آزمایشگری» و «سازمان دهی افراد برای انجام آزمایش‌ها» ارائه شده است.

نویسندگان کتاب، دیوید جی. بلند و الکساندر استروالدر، هر دو در این حوزه صاحب‌نام و باتجربه‌اند. دیوید جی. بلند در اعتباربخشی به محصولات و خدمات شرکت‌هایی در سراسر دنیا نقش داشته و بیش از ۱۰ سال از زندگی حرفه‌ای اش را صرف افزایش مقیاس استارت‌آپ‌های فناوری محور کرده است و در حال حاضر، در چند شتاب‌دهنده استارت‌آپی در سیلیکون ولی به تدریس مشغول است.

الکساندر استروالدر هم نویسنده اصلی دو کتاب پرفروش در سطح دنیا، یعنی خلق مدل کسب‌وکار و طراحی ارزش پیشنهادی، و از متفکران پیشرو در حوزه کسب‌وکار است. او بارها در شرکت‌های برتر دنیا سخنران کلیدی بوده و در مقام مدعو، در دانشگاه‌های برتر دنیا به ایراد سخن پرداخته است.

موضوع، ساختار و مطالب کتاب به گونه‌ای است که مطالعه آن برای صاحبان ایده‌های کسب‌وکاری، کارآفرینان فردی و استارت‌آپی، نوآوران سازمانی، سرمایه‌گذاران و مدیران محصول، دانشجویان و علاقه‌مندان نوآوری و کارآفرینی، و نیز تمامی کسانی که مایل‌اند در زیست‌بوم نوآوری فعالیت کنند می‌تواند مفید باشد. به علاوه، تجربه، دانش و خوش‌نامی نویسندگان خود می‌تواند انگیزه‌ای برای خواندن این کتاب باشد.

نکته‌ای که بهتر دیدیم برای رعایت امانت از نظر خوانندگان محترم پوشیده نماند اصلاحات متعدد و بعضاً اساسی‌ای است که ما مترجمان در متن کتاب اعمال کرده‌ایم. توضیح اینکه حین ترجمه کتاب اشکالات متعددی در نسخه انگلیسی مشاهده کردیم، که از جمله آنها می‌توان به معکوس بودن و در برخی موارد کلاً نادرست بودن تعداد زیادی از تعاریف نرخ (مانند نرخ کلیک و نرخ تبدیل و...) اشاره کرد. ما، پس از گردآوری اشکالات، فهرست آنها را همراه با پیشنهاد های اصلاحی خود، طی چندین مکاتبه، به نویسندگان کتاب منعکس کردیم، که پس از تأیید نویسندگان محترم کتاب، به دلیل تعداد زیاد اصلاحات مد نظر، مقرر شد که به جای ارائه مطالب اصلاحی در پانویس کتاب، اصلاحات پیشنهادی را در متن ترجمه فارسی اعمال کنیم. به این لحاظ، ممکن است خوانندگان محترم به اختلافاتی میان متن نسخه

فارسی و نسخه انگلیسی کتاب بر بخورند که بهتر دیدیم پیشاپیش خوانندگان محترم را از علت آن آگاه سازیم. ضمناً باید به این نکته نیز اشاره کنیم که تمامی پانویس‌های نسخه فارسی کتاب از مترجمان است.

موضوع دیگری که می‌خواستیم با شما خوانندگان محترم کتاب در میان بگذاریم ابتکاری است که برای ارائه خدمات بهتر به خوانندگان محترم کتاب اجرایی شده است. خوانندگان فرهیخته این کتاب می‌توانند به سایت سنجاپ به نشانی www.sanjup.ir مراجعه و از خدماتی که مهیا شده استفاده کنند. سنجاپ سعی دارد، بدون اینکه بخواهد ایده صاحبان ایده را بداند، آنها را در مسیر آزمون ایده‌شان، گام به گام، راهنمایی و همراهی کند و مسیر راه‌اندازی کسب‌وکار را برایشان هموار سازد. ان شاء الله خدمات سنجاپ، به مرور و بر اساس برنامه‌ریزی‌های صورت گرفته، تکمیل خواهد شد، که به روش‌های مقتضی به اطلاع خواهد رسید. سایت کتاب هم به نشانی www.testingbusinessideas.ir راه‌اندازی شده، که ضمن معرفی اجمالی کتاب، به ارائه مطالب و مقالات مرتبط با موضوع آن و نیز ابزارهای مورد نیاز خوانندگان محترم خواهد پرداخت. امیدواریم این تلاش‌ها کمکی باشد به تمام کسانی که می‌خواهند در مسیر نوآوری قدم بگذارند و کسب‌وکاری برهم‌زننده بنیان نهند.

در پایان بر خود لازم می‌دانیم از تمامی عزیزانی که به آنها عشق می‌ورزیم، به ویژه فرزندان دلبندهمان که با صبر، همراهی و حمایت‌هایشان امکان ترجمه این کتاب را برای ما فراهم کردند، تشکر کنیم. همچنین از کلیه همکاران محترم انتشارات آریانا قلم به خصوص سرکار خانم سمیه محمدی، مدیرعامل فرهیخته، و جناب آقای محمدعلی معین‌فرد دانشمند، متواضع، نکته‌دان و البته دوست داشتنی سپاسگزاری می‌کنیم، چراکه بدون کمک، همراهی و حمایت‌شان این اثر به سرانجام نمی‌رسید.

امید که حاصل تلاش‌های صورت گرفته مقبول طبع نازک بین خوانندگان محترم، دانش دوست و دانشمند بیفتند و نظرها و پیشنهادهای اصلاحی‌شان را از ما دریغ نفرمایند.

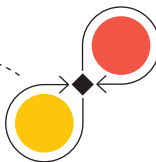
ریسک ایده‌های کسب‌وکاری تان
را کاهش دهید.



اولین آزمایش‌هایتان را
طراحی و اجرا کنید.



یاد بگیرید فرایند آزمون
چگونه عمل می‌کند.



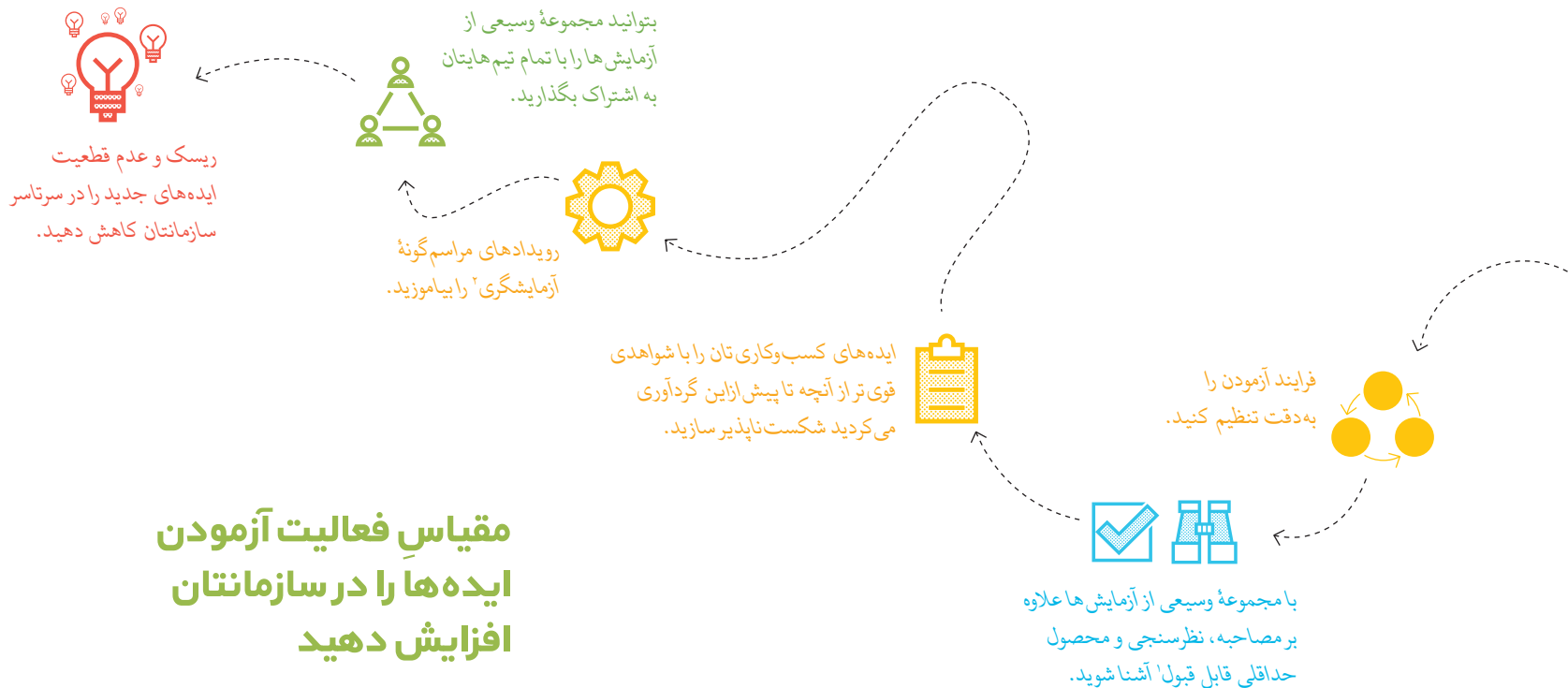
آزمودن ایده‌های کسب‌وکاری را شروع کنید

آزمودن ایده‌های کسب‌وکاری برای شما مفهوم نسبتاً جدیدی است. ممکن است کتاب‌های پیش‌تاز این حوزه را که استیو بلنک^۱ و اریک ریس^۲ نوشته‌اند خوانده باشید یا شاید هم نخوانده باشید. به هر حال، این را می‌دانید که قصد دارید به دوره مهمی قدم بگذارید. مشتاقید که ایده‌هایتان را به بوتۀ آزمایش بسپارید.

1. Steve Blank
2. Eric Ries



این کتاب به شما
کمک خواهد کرد



مقیاس فعالیت آزمودن ایده‌ها را در سازمانتان افزایش دهید

شما وظیفه سامان‌دهی و افزایش مقیاس^۳ فعالیت‌های آزمودن ایده‌ها در سازمانتان را برعهده دارید. در این حوزه با تجربه‌ایند و به دنبال آخرین شیوه‌های تفکر عملی^۴ می‌گردید تا آنها را در اختیار تیم‌های مختلف در سراسر سازمانتان قرار دهید.

مهارت‌های آزمودن ایده‌های کسب‌وکاری‌تان را تقویت کنید

شما با فرایند آزمودن ایده‌های کسب‌وکاری کاملاً آشنا هستید. تمام کتاب‌هایی را که به این مبحث پرداخته‌اند خوانده‌اید. چندین پروژه اجرا کرده و محصولات حداقلی قابل قبولی ساخته‌اید. اکنون می‌خواهید توانمندی‌تان را بهبود و مهارت‌های آزمودن را در خود ارتقا دهید.

۱. minimum viable product: این اصطلاح، که معادل‌های فارسی دیگری مانند «حداقل محصول قابل عرضه»، «کمینه محصول پذیرفتنی»، «محصول حداقلی» و «محصول کمینه» نیز دارد، به محصولی گفته می‌شود که حداقل ویژگی‌های لازم و کافی برای عرضه به مشتریان را داشته باشد. چنین محصولی ابزاری مناسب برای آزمودن فرضیه‌ها و یادگیری است.

2. experimentation ceremonies

3. scale

۴. practical thinking: این طرز تفکر، که می‌توان آن را تفکر کاربردی یا اجرایی نیز نامید، درخصوص به‌کارگیری مؤثر دانش برای دست زدن به اقدامی عملی جهت حل مسائل است. درواقع تفکری است که هدف اصلی آن افزایش دانسته‌ها نیست، بلکه در بطن فعالیت و در قلمروی عمل اتفاق می‌افتد.

کدام یک از موارد زیر شما را بهتر توصیف می‌کند؟

نوآور شرکتي که در حال به چالش کشیدن وضع موجود و پایه‌گذاری کسب‌وکارهای خطرپذیر^۴ جدید در دل محدودیت‌های سازمانی بزرگ است

کارآفرین استارت‌آپی که می‌خواهد اجزای سازنده مدل کسب‌وکارش را به بوتۀ آزمایش بسپارد تا از اتلاف زمان، انرژی و منابع مالی تیم، هم‌بنیان‌گذاران و سرمایه‌گذاران جلوگیری کند

کارآفرین فردی که فعالیت درآمدزای جانبی^۵ یا ایده‌ای دارد که هنوز نمی‌توان آن را کسب‌وکار دانست

این کتاب برای نوآوران شرکتي^۱، کارآفرینان استارت‌آپی^۲ و کارآفرینان فردی^۳ تدوین شده است.

1. corporate innovators
2. startup entrepreneurs
3. solopreneurs

4. business ventures
5. side hustle

کدام یک از موارد زیر مناسب حال شماست؟

<p>□ می‌دانم برای اینکه واقعاً تحول‌آفرین^۲ باشم باید تیم اختصاصی‌ای داشته باشم که خود را مالک کار بدانند و بتواند برای خود شواهد خلق کند.</p>	<p>□ می‌خواهم رشد تازه‌ای را محقق کنم، اما مایل نیستم در فرایند آزمون ایده تصادفاً به برند شرکت‌م آسیبی وارد کنم.</p>	<p>□ به جای اینکه برای آزمایش ایده‌های کسب‌وکاری همیشه به گروه‌های کانونی^۱، مصاحبه‌ها و نظرسنجی‌ها تکیه کنم، به دنبال یافتن راه‌های جدیدی برای آزمایش ایده‌ها هستم.</p>
<p>□ می‌خواهم شب‌ها که می‌خوابم خیالم راحت باشد که روز پر جوش و خروش‌م را صرف کار کردن روی بااهمیت‌ترین چیزهایی کرده‌ایم که برای موفقیت استارت‌آپ‌مان مهم است.</p>	<p>□ می‌دانم که باید منابع محدود را خردمندانه تخصیص دهم و براساس شواهدی قوی تصمیم‌گیری کنم.</p>	<p>□ از خطرات افزایش زود هنگام مقیاس شرکتی که هنوز کاملاً آماده نیست آگاهی دارم، لذا می‌خواهم مدل کسب‌وکارم را آزمایش کنم تا شواهدی خلق کنم که نشان دهد در مسیر درستی قرار دارم.</p>
<p>□ چند کتاب درخصوص کارآفرینی خوانده‌ام، اما درباره نحوه آزمون ایده‌ها و انواع آزمایش‌هایی که باید اجرا کنم نیاز به راهنمایی دارم.</p>	<p>□ در نهایت می‌خواهم تمامی وقت‌م را به این ایده اختصاص دهم، اما این ایده خیلی پرمخاطره به نظر می‌رسد. برای انجام چنین تغییری شگرفی، باید شواهدی داشته باشم از اینکه به دستاورد بزرگی می‌رسم.</p>	<p>□ من منابع استارت‌آپی را که جذب سرمایه کرده است در اختیار ندارم، چه برسد به شرکت.</p>

۱. focus groups: گروه کانونی یا گفت‌وگویی گروهی متمرکز یکی از روش‌های متداول در روش تحقیق کیفی است که به منظور جمع‌آوری اطلاعات، بررسی مسئله، و محصولات یا خدمات انجام می‌شود. در این روش، گروه محدودی از افراد مطلع تشکیل می‌شود و از آنها خواسته می‌شود تا نظر و تحلیلشان را درخصوص موضوع مورد نظر به صورت آزادانه به بحث بگذارند.

2. disruptive

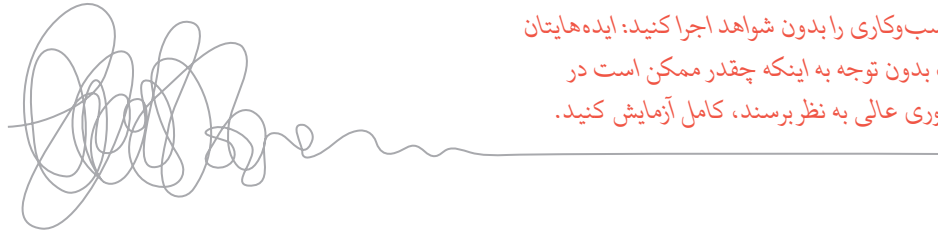
چگونه از ایده‌ای خوب به کسب‌وکاری معتبر برسیم

بسیاری از کارآفرینان و نوآوران ایده‌هایشان را در حالی اجرا می‌کنند که هنوز نارس‌اند، چراکه این ایده‌ها در ارائه عالی به نظر می‌رسند، محاسباتشان کاملاً معقول جلوه می‌کند و طرح کسب‌وکاری‌شان وسوسه‌انگیز است... فقط بعداً کاشف به عمل می‌آید که تصویر ذهنی این افراد توهمی بیش نبوده است.

مبادا دچار این اشتباه شوید که ایده‌های کسب‌وکاری را بدون شواهد اجرا کنید: ایده‌هایتان را، بدون توجه به اینکه چقدر ممکن است در تئوری عالی به نظر برسند، کامل آزمایش کنید.



ایده



کاوشگری و آزمودن

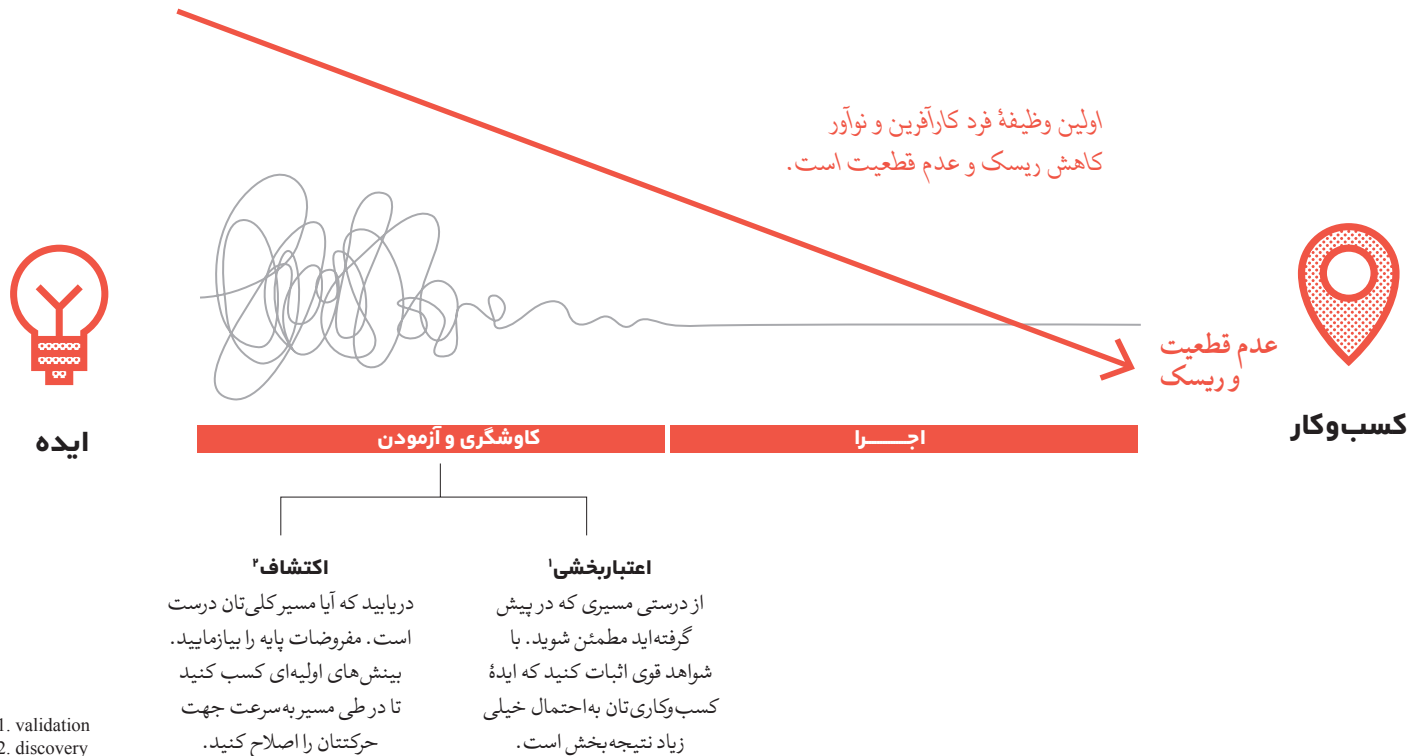
اجرا

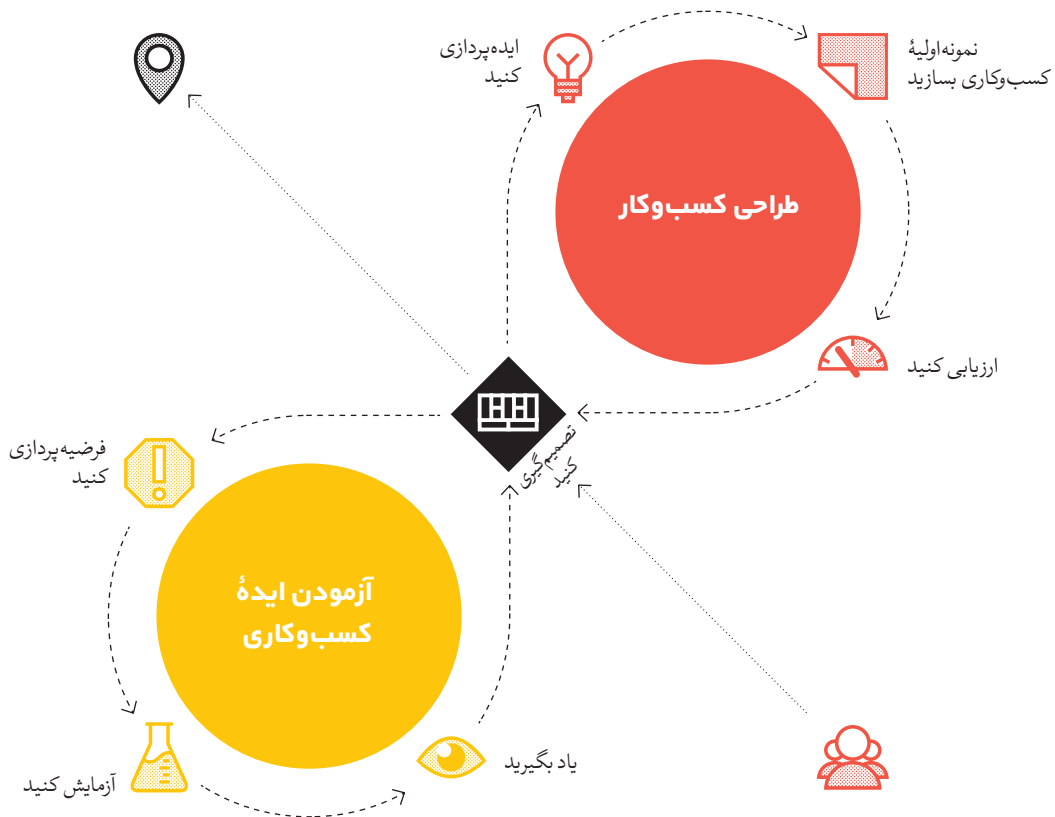


کسب‌وکار

برای شکست ناپذیر کردن ایده‌هایتان، براساس مجموعه آزمایش‌های موجود در این کتاب پیش بروید

آزمودن فعالیتی است که با آن ریسک پیگیری ایده‌هایی که در تئوری خوب به نظر می‌رسند اما در واقعیت نتیجه‌بخش نیستند کاهش می‌یابد. با انجام آزمایش‌های سریعی که امکان یادگیری و تعدیل ایده‌ها را برایتان فراهم می‌کنند ایده‌ها را می‌آزمایید. این کتاب با شرح اجمالی گسترده‌ترین مجموعه آزمایش‌های در دسترس به شما کمک می‌کند ایده‌هایتان را با کمک شواهد شکست ناپذیرسازیید. با آزمودن همه‌جانبه ایده‌هایتان از اتلاف زمان، انرژی و منابع برای ایده‌های بی‌نتیجه پرهیز کنید.





فرایند تکرارشونده

طراحی مدل مفهومی کسب و کار

طراحی فعالیتی است که ایده‌های مبهم، بینش‌های مربوط به بازار و نیز شواهد را به ارزش‌های پیشنهادی ملموس و مدل‌های کسب و کار مطمئن تبدیل می‌کند. طراحی خوب مستلزم استفاده از الگوهای موفق مدل کسب و کار جهت به حداکثر رساندن بازدهی و رقابت کردن فراسوی محصول، قیمت و فناوری است.



ایده

+



مدل کسب و کار

+



ارزش پیشنهادی

=



آزمودن ایده کسب و کاری و کاهش ریسک

برای آزمایش ایده کسب و کاری بزرگ، آن را به قطعات کوچک تری از فرضیات آزمایش پذیر تفکیک می کنید. این فرضیات سه نوع ریسک را پوشش می دهند. نخست اینکه مشتریان به ایده تان علاقه مند نباشند (مطلوبیت^۱). دوم اینکه نتوانید ایده تان را بسازید و عرضه کنید (امکان پذیری^۲). سوم اینکه نتوانید از ایده تان پول کافی به دست بیاورید (تداوم پذیری^۳).

مهم ترین فرضیاتتان را با آزمایش های مناسب می آزمایشید. هر آزمایش شواهد و بینش هایی خلق می کند که به شما امکان یادگیری و تصمیم گیری می دهد. اگر براساس شواهد و بینش های تان متوجه شوید که در مسیر اشتباهی قرار دارید، ایده تان را تعدیل می کنید و اگر شواهد جهت گیری تان را تأیید کند، به آزمودن سایر جوانب ایده تان می پردازید.



ریسک مطلوبیت

مشتریان علاقه مند نیستند

این ریسک عبارت است از اینکه بازار هدف بیش از حد کوچک باشد؛ مشتریان خیلی کمی به ارزش پیشنهادی آن کسب و کار علاقه مند باشند؛ یا آن شرکت در دسترسی به مشتریان هدف، جذب و نیز نگهداشت آنها ناتوان باشد.

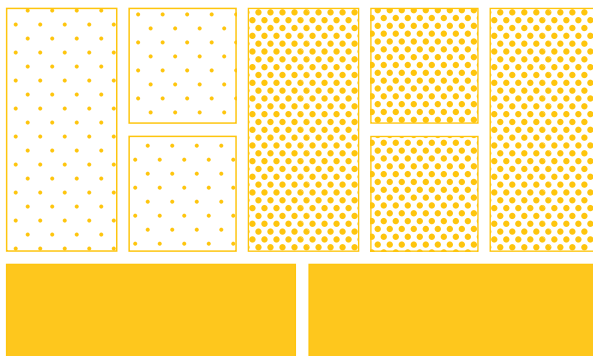
ریسک امکان پذیری

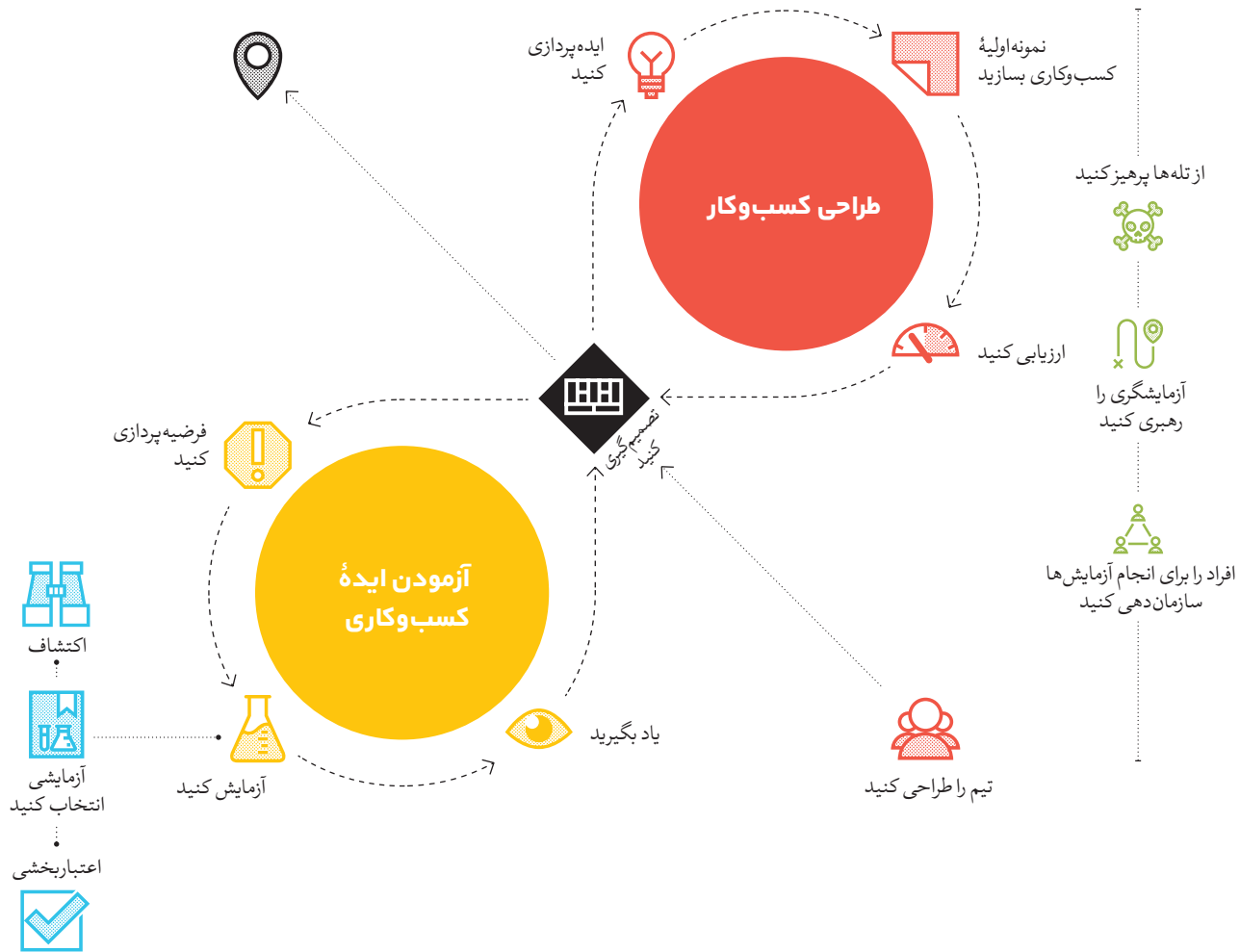
نمی توانیم ایده مان را بسازیم و عرضه کنیم
این ریسک عبارت است از اینکه کسب و کار نتواند به منابع کلیدی (فناوری، مالکیت فکری، برند و غیره) دسترسی پیدا کند، نتواند توانمندی های لازم برای انجام فعالیت های کلیدی را ایجاد کند یا نتواند شرکای کلیدی برای ایجاد ارزش پیشنهادی و افزایش مقیاس آن بیابد.

1. desirability
2. feasibility
3. viability

ریسک تداوم پذیری

نمی توانیم پول کافی به دست بیاوریم
این ریسک عبارت است از اینکه کسب و کار نتواند جریان های درآمدی موقتی ایجاد کند، مشتریان تمایلی به پرداخت مبلغ (کافی) برای محصول نداشته باشند یا هزینه های محصول آن قدر بالا باشد که ایجاد سود پایدار ممکن نباشد.





۴

چارچوب فکری



از تله‌های آزمایش بپرهیزید
ص ۳۱۳



آزمایشگری را رهبری کنید
ص ۳۱۷



افراد را برای انجام آزمایش‌ها
سازمان‌دهی کنید
ص ۳۲۳

پسگفتار
ص ۳۲۹

۳

آزمایش‌ها



آزمایشی انتخاب کنید
ص ۹۱



اکتشاف
ص ۱۰۱



اعتباربخشی
ص ۲۳۱

۲

آزمودن



فرضیه‌پردازی کنید
ص ۲۷



آزمایش کنید
ص ۴۱



یاد بگیرید
ص ۴۹



تصمیم‌گیری کنید
ص ۵۹



مدیریت کنید
ص ۶۵

۱

طراحی



تیم را طراحی کنید
ص ۳



ایده را شکل دهید
ص ۱۵

طرا

حی

«قدرت تیم ناشی از وجود تک تک
اعضای آن است. توانمندی هر عضو
هم ناشی از وجود تیم است.»

فیل جکسون
مربی سابق ان بی ای

بخش ۱ - طراحی



۱.۱ - تیم را طراحی کنید





تیم

رفتار

محیط

چکیده

طراحی تیم



برای ایجاد کسب و کارمان به چگونه تیمی نیاز داریم؟

ما از تجربه همکاری با تیم‌های مختلف در سرتاسر دنیا دریافته‌ایم که پشت هر کسب و کار جدید و موفق تیمی عالی قرار دارد. اگر در استارت‌آپی هستید، تیم بنیان‌گذار همچون چسبی است که تمام افراد را در کنار هم نگه می‌دارد. اگر در شرکتی هستید، برای ایجاد کسب و کار خطرپذیر جدید، همچنان به تیمی منسجم نیاز خواهید داشت. و اگر کارآفرین فردی هستید، تیمی که در نهایت از مهارت‌هایشان استفاده می‌کنید عامل موفقیت یا شکست کسب و کارتان خواهد بود.



مهارت‌هایی که معمولاً برای آزمودن ایده‌های کسب و کاری مورد نیاز است

فروش	🏷️	طراحی	✂️
بازاریابی	📣	محصول	📦
تحقیق	🔍	فناوری	🔗
مالی	📊	حقوقی	⚖️
		داده‌ها	🗄️

دستیابی به مجموعه مهارت‌هایی که

در اختیار ندارید

اگر تمامی مهارت‌های مورد نیاز را در اختیار ندارید یا برایتان مقدور نیست با اعضای از بیرون همکاری داشته باشید، برای پر کردن این خلأ ابزارهای فناورانه را سبک‌وسنگین کنید.

مجموعه مهارت‌های چندوظیفه‌ای

تیم چندوظیفه‌ای از همه توانمندی‌های اصلی مورد نیاز برای عرضه محصول و یادگیری از مشتریان برخوردار است. مثال ساده و رایج از تیم چندوظیفه‌ای تیمی است که از مهارت‌های طراحی، محصول و مهندسی برخوردار باشد.

برگرفته از جف پاتن^۱



۷

تنوع

متنوع بودن اعضای تیم بدان معناست که آنها از وجوه مختلف همچون نژاد، قومیت، جنسیت، سن، تجربه و عقاید متفاوت باشند. امروزه، تأثیرات واقعی کسب و کارهای جدید در مردم و جامعه بیشتر از گذشته است. اگر افرادی که تیمتان را تشکیل می دهند همگی تجربیات، تفکرات و ظاهر همانندی داشته باشند، آنگاه عبور از مسیری پراز عدم قطعیت بسیار دشوار خواهد بود.

نبود تجربیات و دیدگاه‌های گوناگون در تیم منجر به رسوخ سوگیری‌های شخصی‌تان در کسب و کار می‌شود. در خلال تشکیل تیم، همواره تنوع را سرلوحه کارتان قرار دهید، نه اینکه بخواهید بعدها به فکر آن بیفتید. با داشتن تیم رهبری متنوع، الگوی دیگر اعضای تیمتان باشید. رفع مسائل ناشی از داشتن تیم غیرمتنوع در آینده بسیار دشوار است.

ابزارهای آزمودن

هرروزه ابزارهای جدیدی به بازار می‌آیند که به شما امکان می‌دهند:

- صفحه فرود^۱ بسازید
- لوگو طراحی کنید
- تبلیغات آنلاین اجرا کنید
- و کارهای دیگر...

آن هم با اندک یا بدون هیچ‌گونه تخصصی.

تجربه کارآفرینی

تصادفی نیست که کسب و کارهای موفق از کسانی بهره می‌برند که از قبل تجربه کارآفرینی دارند. بسیاری از کارآفرینان قبل از آنکه به موفقیت برسند ناگزیر از تلاش‌های متعددی بوده‌اند. در پس بازی موفق «پرنندگان خشمگین»^۲ شرکت رُویو^۳، شش سال تلاش و ۵۱ بازی شکست خورده وجود دارد.

1. landing page
2. Angry Birds
3. Rovio



چکیده

رفتار تیم

رفتار تیممان باید چگونه باشد؟

طراحی تیم لازم است، اما کافی نیست. ممکن است تجربه کارآفرینی داشته باشید، اما نحوه تعامل شما با تیمتان هم باید واجد ویژگی‌های کارآفرینانه باشد. رفتار تیم را می‌توان در قالب شش مقوله‌ای که شاخص‌های اصلی موفقیت تیم‌اند بازگو کرد.

تیم‌های موفق شش رفتار از خود بروز می‌دهند



۱. تحت تأثیر داده‌ها هستند

لازم نیست داده‌محور باشید، اما باید از داده‌ها تأثیرپذیری داشته باشید. تیم‌ها دیگر نمی‌توانند فهرست بلندبالایی از نیازمندی‌های محصول را سرفرصت و به ترتیب پیاده‌سازی کنند. درعوض، بینش‌های حاصل از داده‌هاست که فهرست نیازمندی‌های محصول و استراتژی را شکل می‌دهد.



۲. آزمایش‌محورند

تیم‌های موفق آماده اشتباه کردن و آزمایش کردن‌اند. آنها در عین اینکه بر عرضه قابلیت‌ها متمرکزند، ماهرانه آزمایش‌هایی را نیز برای یادگیری درخصوص پیرسک‌ترین مفروضاتشان اجرا می‌کنند. در طی زمان، آزمایش‌ها را با آنچه در تلاش برای آموختنش هستید وفق دهید.



۳. مشتری‌مدارند

امروزه، به منظور ایجاد کسب‌وکارهای تازه، تیم‌ها باید «چرایی» کار را بدانند. مقدمه این دانستن داشتن ارتباط مستمر با مشتری است. این ارتباط نباید محدود به تجربه جدید مشتری باشد و باید به ظاهر و باطن محصول نیز بپردازد.



۴. ویژگی‌های کارآفرینانه دارند

سریع حرکت کنید و موارد را اعتباربخشی کنید. تیم‌های موفق نوعی حس فوریت دارند و شتاب لازم برای حرکت به سمت نتیجه‌ای مقبول را ایجاد می‌کنند. این مستلزم حل خلاقانه و سریع مسائل است.



۵. رویکرد تکرارشونده دارند

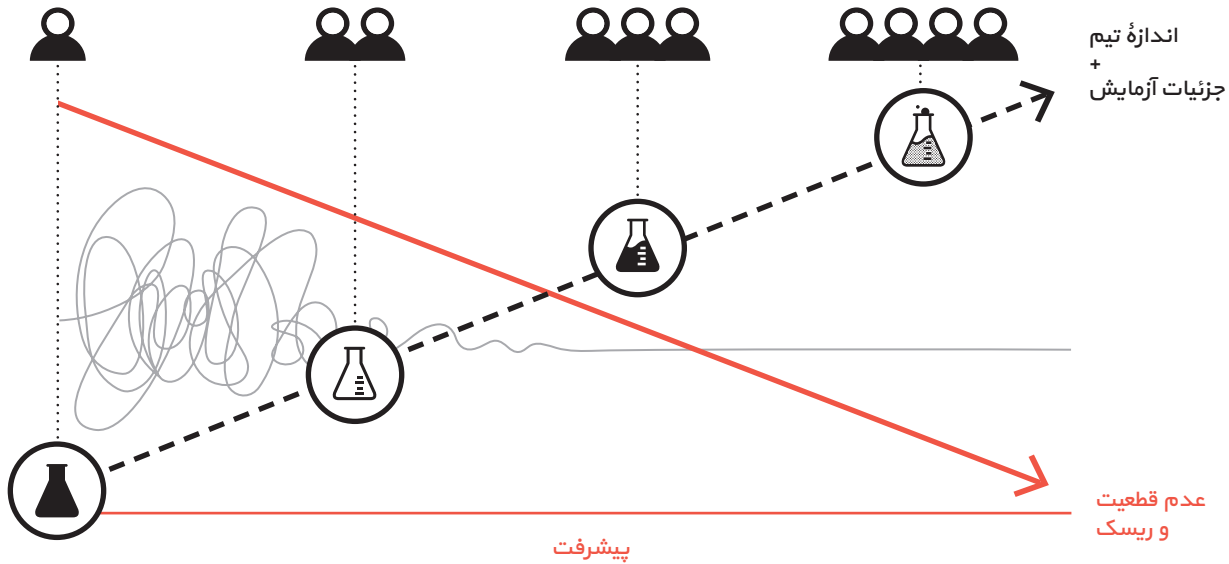
تیم‌های موفق با استفاده از چرخه عملیات تکراری به دنبال دستیابی به نتیجه‌ای مطلوب‌اند. فرض رویکرد تکرارشونده این است که شاید راه‌حل را نمی‌دانید، لذا برای رسیدن به نتیجه تاکتیک‌های مختلف را در فرایندی تکراری به کار می‌گیرید.



۶. در مفروضات تردید می‌کنند

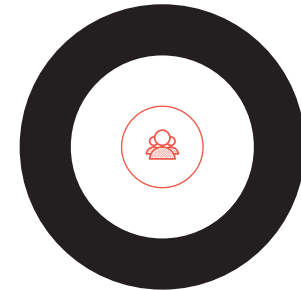
تیم‌ها باید مایل باشند وضعیت موجود و کسب‌وکار معمول را به چالش بکشند. تیم‌های موفق ابایی ندارند که به جای اجرای همیشگی و بدون مخاطره مدل کسب‌وکار معمول، مدل کسب‌وکاری تحول‌آفرین و برهم‌زننده‌ای را بیازمایند که به نتایج بزرگی منجر خواهد شد.

1. backlog
2. iterative approach



بزرگ کردن اندازه تیم

می‌توانید این سفر را بدون داشتن تیم آغاز کنید، اما با پیچیده‌تر شدن آزمایش‌ها در طی زمان، ممکن است نفراتی را به تیمتان اضافه کنید. همچنان‌که به سوی تناسب محصول/بازار، ساختن مسیر درست و افزایش مقیاس کسب‌وکارتان پیش می‌روید، به بزرگ شدن تیمتان و تکمیل ترکیبش در گذر زمان هم فکر کنید.



چکیده

محیط تیم

چگونه می‌توانید محیطی برای شکوفا شدن تیمتان طراحی کنید؟

تیم‌ها برای کشف فرصت‌های جدید کسب‌وکاری به محیطی حمایتگر نیاز دارند. اگر شکست تیمتان را بر نمی‌تابید، از تیمتان انتظاری هم نداشته باشید. شکست رخ خواهد داد، اما هدف تیم شکست خوردن نیست. هدف این است که در مقایسه با رقبا سریع‌تر پیاموزید و آن آموخته‌ها را به کار گیرید. رهبران باید به صورت هدفمند محیطی را طراحی کنند که این امر بتواند در آن رخ دهد، در غیر این صورت حتی تیمی با ترکیب مطلوب و رفتارهای درست نیز در نهایت متوقف خواهد شد و دست از تلاش خواهد کشید.

تیم باید...



اختصاصی باشد

تیم‌ها به محیطی نیاز دارند که در آن بتوانند منحصراً به یک کار پردازند. درگیر بودن در چند پروژه آرام آرام هر پیشرفتی را زایل می‌کند. تیم‌های کوچکی که به یک کار می‌پردازند نسبت به تیم‌های بزرگی که روی یک کار متمرکز نیستند پیشرفت بیشتری دارند.



تأمین مالی بشود

انتظار اینکه تیم‌ها بدون داشتن بودجه یا منابع مالی کار کنند واقع‌بینانه نیست. انجام آزمایش‌ها هزینه‌بر است. با استفاده از رویکردی مشابه با سرمایه‌گذاری خطرپذیر، بودجه تیم‌ها را بر مبنای آموخته‌هایی که در جلسات بازبینی با ذی‌نفعان مطرح می‌کنند افزایش دهید.



آزادی عمل داشته باشد

باید به تیم‌ها آزادی عمل داد تا کار را از آن خود بدانند. نباید با اعمال مدیریت ذره‌بینی^۱ روی آنها پیشرفتشان را کند کرد. در عوض، به آنها این آزادی عمل را بدهید که خودشان نحوه پیشروی به سوی هدف را تعیین کنند.

1. venture-capital
2. micromanage

پشتیبانی

رهبری

تیم‌ها به محیطی نیاز دارند که نوع صحیحی از پشتیبانی رهبری در آن حکم فرما باشد. در اینجا شیوه رهبری تسهیلگرانه^۱ مطلوب است، چراکه راه حل را نمی‌داند. با سؤال کردن رهبری کنید، نه با پاسخ دادن، و توجه داشته باشید که گلوگاه همیشه در قسمت بالای بطری قرار دارد.

مربیگری

تیم‌ها نیازمند مربیگری اند، به خصوص اگر اولین تجربه مشترکشان باشد. مربیان، چه داخلی و چه بیرونی، می‌توانند زمانی که تیم‌ها در یافتن آزمایش بعدی خود جهت اجرا درمانده شده‌اند برای راهنمایی آنها به کمک بیایند. تیم‌هایی که فقط از مصاحبه‌ها و نظرسنجی‌ها استفاده کرده‌اند می‌توانند از کمک مربیانی که قبلاً طیف وسیعی از آزمایش‌ها را تجربه کرده‌اند بهره‌مند شوند.

دسترسی

مشتریان

تیم‌ها باید به مشتریان دسترسی داشته باشند. سالیان سال روال این‌گونه بوده که تیم‌ها را از مشتریان دور نگه دارند، اما برای حل مشکلات مشتری، این روش دیگر روش درستی نیست. اگر دسترسی تیم‌ها به مشتری همچنان با مانع روبه‌رو باشد، سرانجام فقط با حدس و گمان و هرطور که شده محصول را خواهند ساخت.

منابع

تیم‌ها برای موفقیت باید به منابع دسترسی داشته باشند. محدودیت‌ها خوب‌اند، اما در مضیقه گذاشتن تیم نتیجه‌بخش نخواهد بود. تیم‌ها برای پیشبرد کار و خلق شواهد به منابع کافی نیاز دارند. منابع، بسته به ایده کسب‌وکاری تازه، می‌تواند فیزیکی یا دیجیتالی باشد.

هدایت

استراتژی

تیم‌ها به هدایت و استراتژی نیاز دارند، وگرنه خیلی سخت خواهد بود که بتوانند درخصوص دگرگون‌سازی (ایجاد چرخش در)^۲ ایده کسب‌وکاری جدید، پافشاری^۳ بر آن یا کنار گذاشتن^۴ آن تصمیمات آگاهانه‌ای بگیرند. بدون داشتن استراتژی روشن و منسجم، به جای اینکه پیشرفت کنید، فقط خودتان را سرگرم خواهید کرد.

راهنمایی

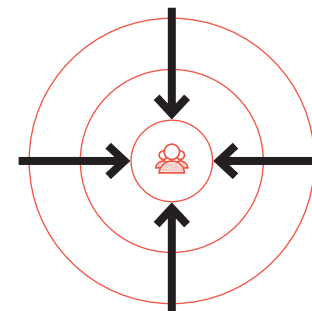
تیم‌ها نیازمند قیودی‌اند که آزمایش‌هایشان را متمرکز کنند. آنها برای دستیابی به درآمدی جدید باید به جایی رهنمون شوند که قرار است ایفای نقش کنند، خواه آنجا بازاری هم‌جوار^۵ باشد و خواه بازاری جدید.

شاخص‌های کلیدی عملکرد

تیم‌ها نیازمند شاخص‌های کلیدی عملکرد^۶ هستند تا تشخیص پیشروی‌شان به سمت هدف برای همگان تسهیل شود. بدون وجود تابلوهای راهنما در طول مسیر، تشخیص اینکه آیا باید بر روی کسب‌وکار جدید سرمایه‌گذاری کرد یا خیر ممکن است چالش‌برانگیز باشد.

1. facilitative leadership 2. pivot 3. persevere 4. kill 5. adjacent market 6. key performance indicators (KPIs)





چکیده

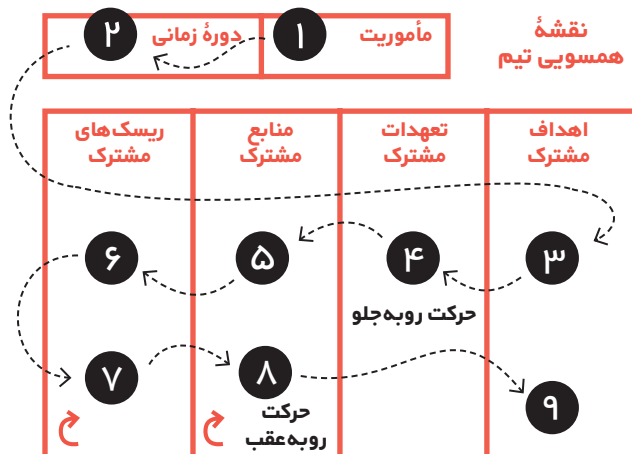
همسویی تیم

چگونه می‌توانید از همسو بودن اعضای تیمتان بایکدیگر مطمئن شوید؟

تیم‌ها در زمان شکل‌گیری غالباً فاقد هدف، زمینه و زبان مشترک‌اند. این مسئله اگر در زمان تشکیل تیم و شروع کار حل نشود، می‌تواند بعدها ویرانگر باشد.

نقشه همسویی تیم، که استفانو ماستروجاکومو ابداعش کرده، ابزار بصری‌ای است که به اعضای تیم امکان می‌دهد آماده‌فعالیت شوند: جلسات تمرینش‌تری برگزار و محتوای گفت‌وگوهایشان را سازمان‌دهی کنند. این نقشه می‌تواند به تیم‌ها کمک کند شروعی تمرینش‌تر، همراه با مشارکت بهتر و موفقیت بیشتر در کسب و کار، داشته باشند.

نقشه همسویی تیم







۱. مأموریت را مشخص کنید.
 ۲. بازه زمانی مورد توافق را تعیین کنید.
 ۳. اهداف مشترک تیم را تعریف کنید.
 ۴. سطوح تعهد اعضای تیم را تعیین کنید.
 ۵. منابع مشترک مورد نیاز برای موفقیت را مستند کنید.
 ۶. بزرگ‌ترین ریسک‌هایی را که ممکن است رخ بدهند یادداشت کنید.
 ۷. با ایجاد اهداف و تعهدات جدید، نحوه مقابله با بزرگ‌ترین ریسک‌ها را شرح دهید.
 ۸. چگونگی مواجهه با محدودیت‌های منابع را توصیف کنید.
 ۹. تاریخ‌های مشترک را تعیین و تصویب کنید.
- اهداف مشترک**
قصه داریم با هم به چه چیزی دست یابیم؟
- تعهدات مشترک**
چه کسی چه کاری می‌کند؟
- منابع مشترک**
به چه منابعی نیاز داریم؟
- ریسک‌های مشترک**
چه چیزی می‌تواند مانع موفقیت‌مان بشود؟

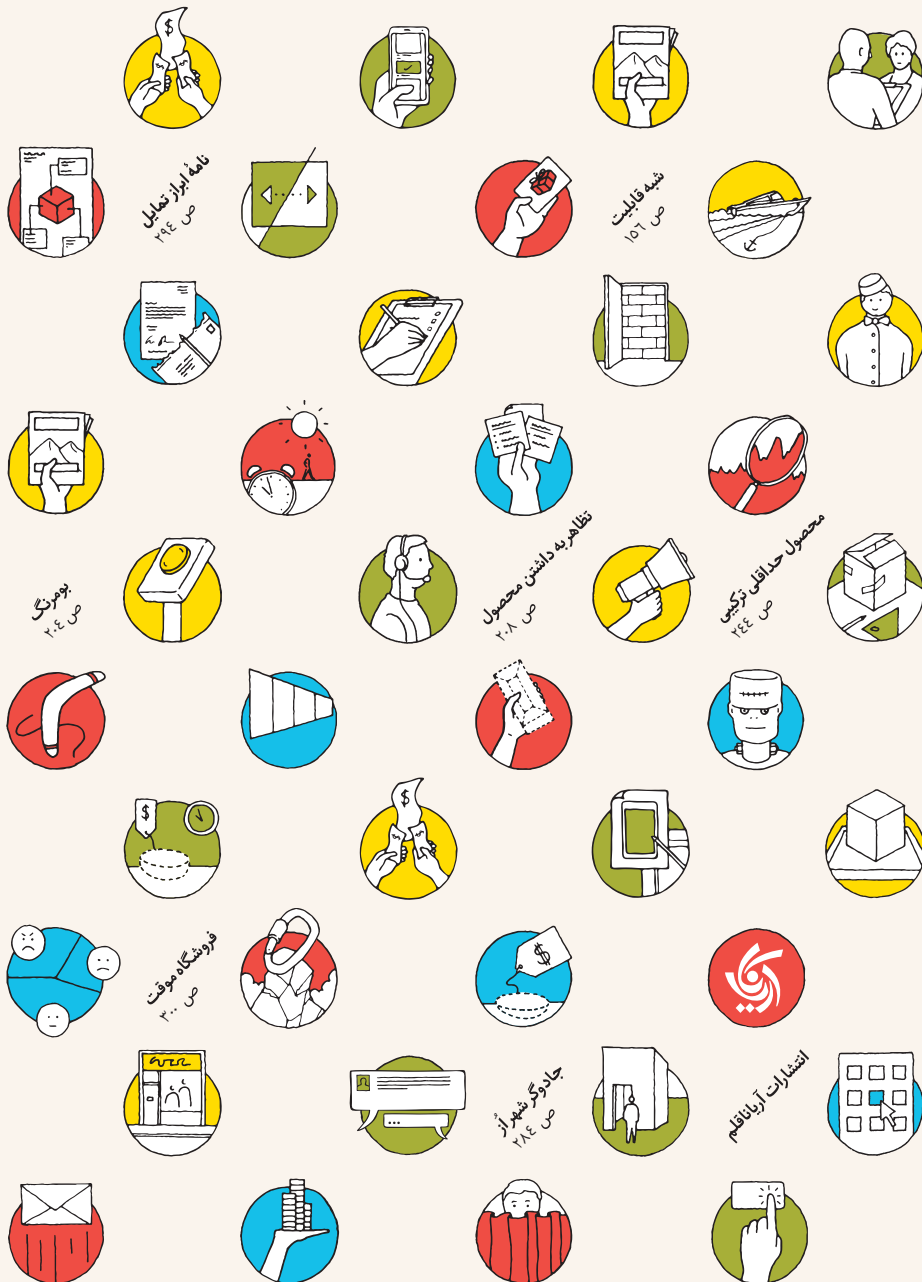
هریک از اجزای سازنده این نقشه اطلاعات مهمی را که باید درباره‌شان با تیمتان گفت‌وگو کنید شرح می‌دهد. شناسایی زود هنگام اختلاف برداشت‌ها می‌تواند از همسو نبودنتان که حتی ممکن است از آن بی‌خبر باشید جلوگیری کند.

نقشه همسویی تیم

مأموریت:

دوره زمانی:

 <h3>ریسک‌های مشترک</h3> <p>چه چیزی می‌تواند مانع موفقیت‌مان بشود؟</p> 	 <h3>منابع مشترک</h3> <p>به چه منابعی نیاز داریم؟</p> 	 <h3>تعهدات مشترک</h3> <p>چه کسی چه کاری می‌کند؟</p>	 <h3>اهداف مشترک</h3> <p>قصد داریم با هم به چه چیزی دست یابیم؟</p>
---	--	--	---



Testing Business Ideas

مهم ترین وظیفه تان در مقام نوآور، کارآفرین یا شرکت آزمودن ایده های کسب و کاری تان به منظور کاهش ریسک شکست است.

از هر ۱۰ محصول جدید ۷ محصول در برآورده کردن انتظارات ناکام می مانند. هدف کتاب آزمودن ایده های کسب و کار معکوس کردن این نسبت است. این راهنمای عملی، به رسم کتاب پرفروش خلق مدل کسب و کار، حاوی مجموعه ای از فنون عملی برای آزمودن سریع ایده های جدید کسب و کاری است.

با خواندن کتاب حاضر، این فرایند را خواهید آموخت، اولین آزمایشتان را طرح ریزی و آزمودن ایده های کسب و کاری را آغاز خواهید کرد. اگر از قبل با موضوع آشنا باشید، باز هم می توانید مهارت های سنجشتان را با استفاده از این مجموعه گسترده آزمون ها تقویت کنید. در آخر اینکه، از طریق رویدادها و زبان مشترک، مقیاس آزمونگری را به شکلی نظام مند در سازمانتان افزایش دهید. اکنون زمان آن است که عقاید قدیمی را کنار بگذارید و ایده هایتان را به کمک شواهد شکست ناپذیر سازید.

