

به نام خدا

سرشناسه	: مانوریا، اش
عنوان و نام پدیدآور	: اجرای ناب / نویسنده اش مانوریا؛ گروه ترجمه علیرضا کاظمی نیا
مشخصات ظاهری	: ۲۱۹ ص.: مصور، جدول، نمودار.
فروست	: مجموعه کتابهای کارآفرینی ناب.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۰۴-۷۹۶۷-۱
وضعیت فهرست نویسی	: فیا
یادداشت	: عنوان اصلی: . : iterate from plan A to a plan that works Cover imageTitleRunning lean
موضوع	: شرکت های جدید؛ کارآفرینی؛ برنامه ریزی سازمانی، بازرگانی الکترونیکی؛ وبگاه، توسعه
شناسه افزوده	: کاظمی نیا، علیرضا، ۱۳۶۹ - ، مترجم
رده بندی کنگره	: HD۶۲/۶۳۹۶۵/۳ الف ۲م/
رده بندی دیویی	: ۱۱/۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی	: ۴۸۱۱۲۶۹



عنوان	اجرای ناب، حرکت از ایده اولیه به محصول مطلوب مشتری
نویسنده	اش مانوریا
مترجم	علیرضا کاظمی نیا
طراح جلد	مهدی ظهیری
سال نشر	۱۳۹۶
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۰۴-۷۹۶۷-۱
قیمت	۴۸۰۰۰ تومان

اجرای ناب

حرکت از ایده اولیه به محصول مطلوب مشتری
(به همراه ضمیمه بوم نیروهای مشتری)

نویسنده: اش ماوریا
مترجم: علیرضا کاظمی نیا



تهیه شده در وبسایت آقای مترجم

فهرست مطالب

۱	فصل ۱. مقدمه
۱۳	فصل ۲. اصول فراگیر
۲۷	فصل ۳. نمونه‌ای از اجرای ناب
۳۵	فصل ۴. بوم ناب
۶۳	فصل ۵. اولویت‌بندی و انتخاب نقطه شروع
۷۳	فصل ۶. آمادگی برای آزمایش
۸۹	فصل ۷. مصاحبه با مشتری‌ها
۱۰۳	فصل ۸. مصاحبه مسأله
۱۱۹	فصل ۹. مصاحبه راه‌حل
۱۳۷	فصل ۱۰. انتشار نسخه ۱
۱۴۷	فصل ۱۱. سنجش
۱۵۵	فصل ۱۲. مصاحبه MVP
۱۶۱	فصل ۱۳. اعتبارسنجی چرخه عمر مشتری
۱۷۳	فصل ۱۴. افزایش ویژگی‌ها
۱۸۷	فصل ۱۵. اندازه‌گیری همخوانی محصول و بازار
۲۰۵	فصل ۱۶. نتیجه‌گیری
۲۰۷	ضمیمه
۲۲۳	بوم نیروهای مشتری

پیشگفتار

این کتاب اولین جلد از مجموعه جدیدی تحت عنوان «مجموعه کتاب‌های کارآفرینی ناب» است. بعد از انتشار کتاب «استارت‌آپ ناب» این فرصت را داشته‌ام که با هزاران کارآفرین و مدیر در سراسر جهان صحبت کنم. از صحبت کردن با آن‌ها و پاسخ دادن به پرسش‌هایشان لذت برده‌ام؛ اما بیشتر از هر چیز، افراد متعددی از من خواسته‌اند که راهنمایی عملی برای اجرایی کردن اصول استارت‌آپ ناب به وجود آورم. هیچ‌کس بهتر از اش ماوریا برای نوشتن این راهنما وجود ندارد.

اولین باری که دیدم ماوریا در بلاگش نوشته «تجربه عملی بر حدس و گمان غلبه می‌کند»، متوجه شدم که او مهره‌ای باارزش برای حرکتی است که به‌تازگی شکل گرفته بود. او از آن زمان تاکنون، مروجی خستگی‌ناپذیر برای حرکت استارت‌آپ ناب بوده است. آش‌روش‌ها مختلف اعمال کردن ایده‌های استارت‌آپ ناب را در استارت‌آپ‌های خود اجرا می‌کرد و نتایج آن را در اختیار همه قرار می‌داد. به‌علاوه، او کارگاه‌های آموزشی بی‌شماری را برگزار کرده است و در هر کدام از آن‌ها به‌خوبی به کارآفرینان نشان داده است که چگونه راه‌حل‌های موجود را ارزیابی کنند. حرکت ما، تحت رهبری ماوریا، به شهر آستین راه پیدا کرد که یکی از مهم‌ترین نقطه‌های ارتباطی استارت‌آپ‌های آمریکاست.

نتیجه همه این فعالیت‌ها، کتابی است که در دستتان دارید. کتاب اجرای ناب راهنمایی عملی برای کارآفرینانی است که می‌خواهند احتمال موفقیت خود را افزایش دهند. این کتاب در مورد فلسفه استارت‌آپ‌ها یا داستان‌های موفقیت آن‌ها نیست، بلکه نکته‌هایی عملی و آزموده شده را آموزش می‌دهد که در ساختن یک شرکت اهمیت دارد.

ما در عصر کارآفرینی زندگی می‌کنیم. در چند دهه گذشته، قسمت عمده‌ای از شغل‌های جدید در ایالات متحده حاصل تلاش استارت‌آپ‌ها بوده‌اند. تمام ما (از سرمایه‌گذاران و مدیران گرفته تا سیاست‌گذاران و شهروند‌های عادی) باید شرایطی ایجاد کنیم که کارآفرینی را تسهیل کنند، زیرا موفقیت ما در آینده به این موضوع بستگی دارد.

احتمالاً در حال حاضر تعداد کارآفرین‌ها از هر زمانی بیشتر است و این امر به خاطر تغییرهایی است که در شرایط استارت‌آپ‌ها به وجود آمده است. فناوری‌های جدید مثل رایانش ابری، باعث شده‌اند که شروع به کار ساده‌تر و ارزان‌تر باشد و روش‌های مدیریتی جدیدی مثل استارت‌آپ ناب باعث شده‌اند که بنیان‌گذاران استارت‌آپ‌ها بتوانند بهتر از قابلیت‌های خود استفاده کنند. هیچ‌وقت زمان بهتری برای کارآفرین بودن وجود نداشته است.

اگر بخواهم این تغییرها را در یک جمله خلاصه کنم، باید بگویم تغییرهای به وجود آمده باعث شده‌اند که بتوانید وسایل لازم برای کارآفرینی را اجاره کنید. اگر در گذشته می‌خواستید شرکت بزرگی ایجاد کنید، باید از ده‌ها نفر اجازه می‌گرفتید. به علاوه، لازم بود که به سرمایه، دستگاه‌های مختلف، انبار، شرکای توزیع‌کننده، تبلیغات و مواردی از این قبیل نیز دسترسی داشته باشید.

اما امروزه، می‌توان با در اختیار داشتن یک کارت اعتباری، تمام این قابلیت‌ها را به دست آورد. چیزی که مهم‌تر است، این است که در چنین

شرایطی می‌توان آزمایش‌های بیشتری را در استارتاپ‌ها انجام داد و البته نباید شک داشته باشیم که یک استارتاپ در واقع یک نوع آزمایش است. شرکت‌های امروزی می‌توانند هر چیز قابل‌تصوری را بسازند. به این ترتیب دیگر نباید از خودمان پرسیم که «آیا ایده من قابل‌اجراست؟»، بلکه باید پرسیم «آیا ایده من ارزش اجرایی شدن دارد؟».

امروزه، بیش از هر زمانی به این نیاز داریم که ایده‌ها را قبل از اجرایی شدن، مورد آزمایش قرار دهیم. ابزارهای سنتی مدیریت که شرکت‌های مثل General Motors در قرن بیستم ایجاد کرده بودند، مبتنی بر برنامه‌ریزی و پیش‌بینی بودند. اما دنیا دارد به سمتی می‌رود که پایداری آن روزه‌روز کاهش پیدا می‌کند.

برای ایجاد محصول‌های جدید و موفق، آزمایش‌هایی منظم، پیوسته و علمی نیاز است تا بتوان منابع جدیدی برای رشد و سودمندی کشف کرد. این موضوع، اصلی است که برای همه شرکت‌ها، از کوچک‌ترین استارتاپ‌ها تا قدیمی‌ترین شرکت‌ها، لازم است.

کتاب اجرای ناب راهنمایی گام‌به‌گام برای عملی کردن ایده‌هایتان است. یک طرح کسب‌وکار در واقع بر اساس تعدادی فرضیه بنا شده است که باید مورد آزمایش قرار بگیرند. آیا مشتری‌ها محصول ما را دوست خواهند داشت؟ آیا برایش هزینه خواهند کرد؟ آیا می‌توانیم از فروش آن سود به دست آوریم؟ و وقتی که مشتری‌هایمان را پیدا کردیم، آیا می‌توانیم رشد کنیم؟ این کتاب روش‌هایی برای تجزیه کردن این فرضیه‌ها و مورد آزمایش قرار دادن آن‌هاست. ابزارهای ارائه شده در این کتاب می‌توانند در هر مرحله از رشد یک استارتاپ مفید واقع شوند و کمک کنند که سازمان‌ها و محصولاتی جدید به وجود آیند.

حدود سه سال از ایجاد حرکت «استارتاپ ناب» می‌گذرد. در آن زمان بلاگی داشتم که کمتر از صد نفر بازدیدکننده داشت ولی الآن، ایده‌های من به حرکتی تبدیل شده‌اند که مورد حمایت هزاران کارآفرین در سراسر دنیا است. امیدوارم که با خواندن این کتاب، بتوانید ایده‌های استارتاپ ناب را در عمل استفاده کنید و به جامعه ما ملحق شوید. شاید دوره‌های استارتاپ ناب در شهر شما هم برگزار شود. فهرستی کامل از محل‌های برگزاری این رویدادها و منابع دیگر در مورد استارتاپ ناب در سایت رسمی ما به نشانی <http://www.theleanstartup.com> وجود دارد.

ورودتان به عرصه نوین کارآفرینی را خوش آمد می‌گویم و امیدوارم چیزهایی که یاد می‌گیرید را با دیگران به اشتراک بگذارید. متشکرم که بخشی از این آزمایش هستید.

اریک ریس

۲۰ ژانویه ۲۰۱۲

سانفرانسیسکو، کالیفرنیا

پیشگفتار نویسنده

اولین ویراست اجرای ناب (که به صورت الکترونیکی منتشر شد) برای افرادی فنی مثل خود من بود که می‌خواستند محصولات مبتنی بر وب ایجاد کنند. در آن زمان اولین شرکتم را مدیریت می‌کردم ولی پنجمین محصولی بود که تولید می‌کردم. از کتاب استیو بلنک به نام «چهار گام برای تجلی»، کارهای اولیه اریک ریس روی متدولوژی استارت‌آپ ناب و ایده خودگردانی¹ تأثیر گرفته بودم.

هدف من در ویراست اول این بود که راهنمایی کاربردی برای دیگر کارآفرین‌هایی به وجود آورم که در حال ساخت محصول‌های مبتنی بر وب بودند. به همین دلیل، با استفاده از همان روشی که در کتاب ذکر کرده‌ام، اولین نسخه کتاب را نوشتم و منتشر کردم. اما در ژانویه ۲۰۱۱ که کتاب منتشر شد، مخاطب‌هایی را به خود جذب کرد که فراتر از افراد اولیه موردنظر من بودند. بازخوردهایی که در ادامه می‌گرفتم دو نوع بودند:

- «می‌تونم درک کنم که این اصول برای کار تو مفید بودند ولی برای من فایده‌ای ندارند چون من دارم یه چیز دیگه تولید می‌کنم».
- «باینکه من دارم فلان چیز رو می‌سازم، تکنیک‌هایی که گفتی خیلی برام مفید بودند و تونستم تغییرای کوچکی ایجاد کنم».

¹ Bootstrapping

همین امر باعث شد که کنجکاو شوم و بررسی‌های بیشتری انجام بدهم. طی یک سال گذشته، سعی کرده‌ام با برگزاری کارگاه‌های آموزشی، گفتگو با مربی‌های مختلف و همکاری نزدیک با دیگر کارآفرین‌ها، ایده‌های خود را آزمایش کنم. هنوز به خاطر دارم، در اولین کارگاهم برای کارآفرین‌های صنعت زیست‌فناوری چقدر نگران بودم. اما هر کارگاهی که برگزار می‌کردم، نتایج مثبت و دلگرم‌کننده‌ای به دست می‌آوردم.

هدف ویراست دوم این کتاب این است که آموخته‌های من در یک سال گذشته را منتقل کند و مخاطب‌های بیشتری را پوشش دهد. هرچند بسیاری از این ایده‌ها از دل استارت‌آپ‌های فنی خارج شده‌اند، اعتقاد دارم که اصول زیربنایی آن‌ها برای هر استارت‌آپ یا محصولی قابل استفاده هستند. این موضوع را می‌توان در چیدمان جدید کتاب هم مشاهده کرد که از اصول فراگیر به سمت تاکتیک‌های عملی می‌رود.

همچنین، نمونه موردی کتاب قبلی در رابطه با «بوم ناب» را هم عوض کرده‌ام و مثالی کامل برای آن آورده‌ام که از اول تا آخر کتاب به تدریج تکمیل می‌شود. به علاوه، چند نمونه موردی کوچک هم از محصولات متنوع دیگر ذکر کرده‌ام که نحوه استفاده از اصول بیان‌شده را به صورت عملی نشان می‌دهند.

آخرین مورد اینکه، از آن زمان که ویراست اول کتابم را منتشر کردم، اریک ریس هم کتاب «استارت‌آپ ناب» خود را منتشر کرده است. این کتاب، علاوه بر اینکه مرجع اصلی استارت‌آپ ناب است، چند مفهوم جدید و قدرتمند مثل «حسابداری نوآوری» و «موتورهای رشد» را معرفی می‌کند که من هم در این کتاب از آن‌ها استفاده کرده‌ام.

فصل ۱. مقدمه

۱-۱. اجرای ناب چیست؟

ما در عصر نوآوری زندگی می‌کنیم. با به وجود آمدن اینترنت، رایانش ابری و نرم‌افزارهای متن‌باز، هزینه ساختن محصول به کمترین مقدار خود رسیده است. اما احتمال موفقیت استارت‌آپ‌ها آن قدر هم افزایش نداشته است. هنوز هم، بیشتر استارت‌آپ‌ها شکست می‌خورند.

اما نکته مهم این است که، حدود هفتاد درصد استارت‌آپ‌های موفق مجبور می‌شوند تغییرهای عمده‌ای در نقشه‌های اولیه خود ایجاد کنند.

پس، تفاوت استارت‌آپ‌های موفق و ناموفق، این نیست که موفق‌ها از همان اول راه درست را بلد باشند بلکه پیش از تمام شدن منابع، راه‌شان را می‌یابند.

تا به امروز، اغلب افراد این راه درست را به صورت حدسی یا تصادفی پیدا می‌کردند و هیچ فرآیند نظام‌مندی برای آزمودن راه‌ها وجود نداشته است.

اما هدف اجرای ناب دقیقاً همین است که بتوانیم راه‌های مختلف را به صورت نظام‌مند مورد آزمایش قرار دهیم و قبل از تمام شدن منابع، راهی را پیدا کنیم که جواب می‌دهد.

۱-۲. چرا استارت‌آپ زدن کار سختی است؟

اول از همه چیز باید گفت که ذهنیت مردم عادی در مورد فرآیند ساخته شدن محصول‌های موفق کاملاً اشتباه است. معمولاً در فیلم‌ها، داستان افرادی متفکر را می‌بینیم که می‌توانند آینده را تصور کنند و مسیری دقیق برای رسیدن به موفقیت تعیین نمایند. اما شرایط واقعی به این سادگی هم نیست. طبق گفته استیو جابز، حتی برای ساختن iPod هم که یک محصول بسیار موفق بود، چند تغییر، نوآوری و شکست نرم‌افزاری و سخت‌افزاری لازم بود.

دوم اینکه، در روش‌های کلاسیک تولید محصول، مشتری مشارکت بسیار کمی در مشخص کردن نیازمندی‌های اولیه دارد و قسمت عمده اعتبارسنجی مشتری، به بعد از منتشر شدن نرم‌افزار موکول می‌شود. در نتیجه، بازه زمانی بزرگی در این میان به وجود می‌آید که باعث می‌شود یک استارت‌آپ بدون مشارکت مشتری، هفته‌ها یا حتی ماه‌ها مشغول ایجاد یک راه‌حل باشد. در این بازه زمانی، ممکن است که استارت‌آپ محصولی ایجاد کند که بیش‌ازحد بزرگ است یا با انتظارات مشتری مطابقت ندارد. استیو بلنک در کتاب چهار گام تا تجلی در رابطه با همین موضوع صحبت می‌کند و پیشنهاد می‌دهد که چرخه بازخوردی مستمر از سمت مشتری به سمت تیم توسعه محصول وجود داشته باشد. او از نام «توسعه مشتری» برای توصیف این مفهوم استفاده کرده است.

مورد آخر هم اینکه، هرچند مشتری‌ها تمام جواب‌ها را در اختیار دارند، به صورت مستقیم نمی‌توان از آن‌ها پرسید که چه می‌خواهند. جمله معروفی از هنری فورد وجود دارد که می‌گوید:

«اگر از مشتری‌ها پرسیده بودم چه می‌خواهند، قطعاً می‌گفتند اسب‌های تندتر»

افراد زیادی با اشاره به همین حرف هنری فورد، استدلال می‌کنند که صحبت کردن با مشتری‌ها کار بی‌پرده‌ای است. ولی در همین جمله می‌توان نیاز مخفی مشتری‌ها را آشکار کرد. مردم آن زمان در واقع به دنبال جایگزینی سریع‌تر برای گزینه موجود خود بودند و آن گزینه در آن زمان اسب بود. اگر شرایط مناسب باشد، مشتری‌ها می‌توانند به‌وضوح نیاز خود را بیان کنند ولی وظیفه شماست که راه‌حلی برای آن نیاز پیدا کنید. به قول استیو جابز: «مشتری نباید به شما بگوید چه می‌خواهد»

۱-۳. راه بهتری هم وجود دارد؟

اجرای ناب راهی بهتر و سریع‌تر برای آزمودن ایده‌های جدید و ساختن محصول موفق است:

- هدف اجرای ناب، سرعت، یادگیری و تمرکز است.
- در اجرای ناب، ایده‌ها با اندازه‌گیری رفتار مشتری سنجیده می‌شوند.
- اجرای ناب مشتری را در تمام فرآیند توسعه محصول مشارکت می‌دهد.
- اجرای ناب، بازار و محصول را به‌صورت موازی و در تکرارهای کوتاه‌مدت می‌سنجد
- اجرای ناب فرآیندی منظم و دقیق است.

اجرای ناب در واقع ترکیبی از چند روش است که سه مورد مهم آن به

شرح زیر هستند:

توسعه مشتری: مشارکت دادن مشتری و بازخوردهای او در چرخه تولید محصول. این مفهوم را استیو بلنک در کتاب خود ارائه داده است و اصلی‌ترین نکته آن جمله زیر است:

«از محل کارتان خارج شوید و با مشتری‌ها صحبت کنید»

بیشتر پاسخ‌های موردنیاز شما، خارج از محل کارتان قرار دارند. بنابراین باید از دفترتان خارج شوید و با مشتری‌ها ارتباط مستقیم داشته باشید. **استارت‌آپ ناب:** مفهومی که اریک ریس به وجود آورد و تلفیقی از مفاهیم توسعه مشتری، روش‌های تولید نرم‌افزار چابک و روش‌های تولید ناب (متعلق به شرکت تویوتا) است.

منظور از ناب بودن این است که از هدر رفتن منابع جلوگیری شود و مشخص است که پول یکی از اصلی‌ترین هر استارت‌آپی به حساب می‌آید. اما در استارت‌آپ نابی که مدنظر ماست، باید محدودترین منبع خودمان، یعنی زمان را به‌صورت بهینه استفاده کنیم. در واقع، هدف اصلی ما این است در کوتاه‌ترین زمان، بیشترین یادگیری در مورد نیازهای مشتری را داشته باشیم. درس اصلی استارت‌آپ ناب این است که از چرخه‌های سریع‌تر و کوتاه‌تر برای آزمودن یک ایده استفاده کنیم. اریک ریس می‌گوید:

«استارت‌آپ‌هایی موفق هستند که [چرخه یادگیری در مورد مشتری را] قبل از اتمام

منابع خود، به دفعات کافی تکرار کنند»

خودگردانی: به مجموعه‌ای از روش‌ها اشاره دارد که باعث می‌شوند یک استارت‌آپ نیاز کمتری به منابع مالی بانک یا سرمایه‌گذاران داشته باشد. بسیاری

از بنیان‌گذاران استارت‌آپ‌ها فکر می‌کنند که برای این کار باید از خودشان سرمایه بگذارند. اما در واقع خودگردانی به معنی راه‌اندازی استارت‌آپ با استفاده از درآمدهای به‌دست‌آمده از مشتریان است.

از نظر من، خودگردانی به این معنی است که «در زمان مناسب، کار مناسب را انجام دهید». استارت‌آپ‌ها ماهیتی نامنظم دارند اما در هر بازه زمانی، تنها چند اقدام کلیدی و حیاتی وجود دارد. باید تنها روی این موارد تمرکز کرد و به دیگر کارها اهمیت نداد.

۱-۴. آنچه در این کتاب یاد می‌گیرید

با خواندن این کتاب، یاد خواهید گرفت که:

- مسأله‌هایی را پیدا کنید که ارزش حل کردن داشته باشند.
- مشتری‌های اولیه خود را پیدا کنید.
- بهترین زمان برای جذب سرمایه را پیدا کنید.
- قیمت‌گذاری خود را آزمایش کنید.
- تصمیم بگیرید نسخه اول محصولتان چه ویژگی‌هایی داشته باشد.
- خواسته‌های مشتری‌ها را بسنجید و چیزی بسازید که آن‌ها می‌خواهند.
- سرعت و یادگیری خود را بیشینه کنید و تمرکز داشته باشید.
- همخوانی محصول با بازار را درک کنید.
- به سمت همخوانی محصول با بازار حرکت کنید.

۱-۵. آیا این کتاب برای شما مناسب است؟

اگر کارآفرینی هستید که به دنبال ساختن یک محصول جدید است یا اینکه محصولی دارید و می‌خواهید احتمال موفقیت خود را افزایش دهید، این کتاب برای شما مناسب است.

کتاب اجرای ناب می‌تواند برای افراد زیر مناسب باشد:

- مدیران کسب‌وکارها
- مدیرعامل‌ها
- برنامه‌نویس‌هایی که می‌خواهند کارآفرینان موفق‌تری شوند.
- بلاگ‌نویس‌ها، صاحبان کسب‌وکارهای کوچک، نویسندگان و هر فرد خلاق‌تری که در فکر اجرای پروژه تجاری جدیدی باشد.
- بنیان‌گذاران استارت‌آپ‌ها

۱-۶. چیدمان کتاب

این کتاب به چهار بخش تقسیم می‌شود. باید آن‌ها را به ترتیب بخوانید، زیرا فصل‌ها به همان ترتیبی آورده شده‌اند که باید در ساخت محصولات استفاده کنید. حتی اگر در حال حاضر هم محصولی دارید، پیشنهاد می‌کنم کتاب را از ابتدا مطالعه کنید. البته دیگر مجبور نخواهید بود زمان زیادی برای خواندن همه فصل‌ها و اجرای ریزبه‌ریز آن‌ها صرف کنید ولی خواندن کتاب به شما کمک می‌کند اقدام‌های بعدی‌تان را مشخص کنید.

در پایان هر قسمت از کتاب، معیارهایی آورده شده است و با کمک آن‌ها میزان آمادگی خودتان برای حرمت به مرحله بعد را بسنجید.

قسمت اول: نقشه راه

قسمت اول مروری اجمالی بر فرآیند اجرای ناب دارد. در این قسمت، سه اصل فراگیر را بیان می‌کنیم که پایه و اساس اجرای ناب هستند. در انتها نیز مطالعه‌ای موردی آورده شده است تا کاربرد این اصول در عمل را ببینید. سه بخش دیگر کتاب، هر یک از این سه اصل را با جزئیات بیشتری توضیح خواهند داد.

قسمت دوم: روی کاغذ آوردن طرح اولیه

در بخش دوم، فرآیندی برای روی کاغذ آوردن طرح اولیه خود طی می‌کنید. برای این کار از بوم ناب استفاده خواهید کرد که در واقع نقشه‌ای اولیه برای ساختن محصولاتان است.

قسمت سوم: شناسایی پرخطرترین بخش‌های طرح

قسمت سوم به شما کمک می‌کند اولویت بخش‌های مختلف کارتان را مشخص کنید. این قسمت از کتاب در مورد خطرهای مختلفی است که یک استارت‌آپ را تهدید می‌کند و به شما یاد می‌دهد که چگونه این خطرها را اولویت‌بندی کنید تا برای فرآیند آزمون و آزمایش آماده شوید.

قسمت چهارم: آزمودن نظام‌مند برنامه‌ها

در بخش چهارم، فرآیندی چهار مرحله‌ای ارائه می‌شود که با کمک آن می‌توانید برنامه اولیه خود را به صورت نظام‌مند آزمایش کنید و تغییرهای لازم را در آن به وجود آورید.

۱-۷. درباره نویسنده

من اولین شرکت خودم به نام WiredReach را در سال ۲۰۰۲ با روش خودگردانی ایجاد کردم و آن را در اواخر سال ۲۰۱۰ فروختم. طی این مدت، همه کاری را امتحان کردم، بدون مشارکت مشتری‌ها محصول تولید کردم، سعی کردم بستری ایجاد کنم، با نرم‌افزارهای متن‌باز سر و کله زدم، فلسفه «انتشار سریع و مکرر»^۱ را سرمشق خودم قرار دادم، به اصل «کمتر بیشتر است»^۲ عمل کردم و حتی اصل «بیشتر بیشتر است»^۳ را هم امتحان کردم.

اولین چیزی که متوجه شدم، این است که مشارکت ندادن مشتری‌ها و بازخورد نگرفتن از دیگران کار بسیار بدی است. کارآفرین‌ها، مخصوصاً آن‌هایی که اولین تجربه خود را می‌گذرانند، ترس دارند که کسی ایده آن‌ها را بدزدد. اما باید به دو نکته توجه کنید. اول اینکه خیلی از افراد نمی‌توانند قابلیت یک ایده را در مراحل اولیه درک کنند؛ دوم و مهم‌تر اینکه، به ایده شما اهمیتی نمی‌دهند. دومین چیزی که یاد گرفتم این بود که مشارکت در یک استارت‌آپ می‌تواند سال‌ها وقت بگیرد. زمانی که WiredReach را آغاز کردم تنها یک ایده داشتم و قبل از اینکه به خود بیایم، چند سال گذشته بود. باوجوداینکه موفقیت‌هایی در محصول‌های خودم به دست آورده بودم، متوجه شدم که به راهی بهتر و سریع‌تر برای آزمایش کردن ایده‌ها نیاز دارم.

زندگی آن قدر کوتاه است که نباید آن را برای ساختن محصول‌های غیرقابل فروش هدر داد.

¹ Release early, release often

² Less is more

³ More is more

در نهایت هم یاد گرفتم که هرچند گوش دادن به مشتری‌ها کار مهمی است، باید راه درست انجام دادن آن را بلد بود. برای همین، متدولوژی «انتشار سریع و مکرر» را استفاده کردم و محصولی به نام BoxCloud را برای به اشتراک‌گذاری فایل ارائه کردم. این محصول بسیار ساده بود و بر اساس مدل peer-to-web جدیدی ساخته شده بود که خودمان در سال ۲۰۰۶ ایجاد کردیم. پس از اینکه محصولمان را ارائه کردیم، چند بلاگ در موردمان خبر منتشر کردند و هزینه تبلیغاتی قابل توجهی هم در شبکه DECK صرف کردیم (که بیشتر برنامه‌نویس‌ها و طراح‌ها را هدف قرار می‌دهد).

به این ترتیب، بازخوردهای زیادی از مشتری‌ها دریافت کردیم ولی بازخوردها هیچ نظمی نداشتند. نمی‌دانستیم که مشتری‌های هدفمان چه کسانی هستند و نمی‌دانستیم چگونه بازخوردهای به‌دست‌آمده را اولویت‌بندی کنیم. پس شروع کردیم به پیاده‌سازی درخواست‌های محبوب‌تر و در نهایت محصولی به‌شدت بزرگ داشتیم که بسیاری از امکانات آن فقط یک بار استفاده می‌شدند. همان موقع به‌صورت تصادفی، سخنرانی‌های استیو بلنک در مورد توسعه مشتری را دیدم و از آنجا به ایده‌های اولیه اریک ریس در مورد استارت‌آپ ناب رسیدم. این‌گونه بود که متوجه شدم راه سختی برای انجام کارها انتخاب کرده بودم. به این درک رسیده بودم که پاسخ پرسش‌ها در اختیار مشتری‌ها بود ولی نمی‌دانستم چه زمانی و چگونه از آن‌ها در فرآیند تولید استفاده کنم. این مشکل دقیقاً چیزی بود که توسعه مشتری و استارت‌آپ ناب به دنبال حل کردنش بودند!

۸-۱. چرا این کتاب؟

مصمم بودم که این تکنیک‌ها را روی محصول بعدی خودم به نام CloudFire اجرا کنم ولی وقتی که می‌خواستم این مفاهیم را به صورت عملی اجرا کنم، با مشکل برخورد کردم.

اولین مشکل این بود که کتاب استیو بلنک برای نوع خاصی از کسب‌وکارها، یعنی شرکت‌های نرم‌افزاری بزرگ، نوشته شده بود و برای همین استفاده کردن از اصول آن در محصول من کار ساده‌ای نبود. به علاوه، اریک ریس هم درس‌هایی که از کار کردن در IMVU یاد گرفته بود را به اشتراک می‌گذاشت اما IMVU دیگر یک استارت‌آپ نبود. این شرکت با چهل نفر کارمند فنی و بیش از چهل میلیون دلار درآمد، یک ماشین استارت‌آپ ناب کامل بود.

به این ترتیب، سؤال‌های بدون جواب زیادی داشتم و همین شد که سفری دو ساله را برای پیدا کردن متدولوژی بهتری برای ساخت محصول موفق آغاز کردم. محصول این سفر کتابی است که در دستتان دارید. این کتاب بر اساس تجربه من در ساخت محصولات است و با الهام گرفتن از کارهای استیو بلنک، اریک ریس، دیو مک‌کلپور، شان الیس، شان مورفی، جیسون کوهن، الکساندر آستروالدر و چندین نویسنده دیگر شکل گرفته است که در سراسر این کتاب به آن‌ها اشاره خواهم کرد.

از خوانندگان متعددی که هفته‌های متوالی مطالب بلاگم را مطالعه کردند و بازخورد دادند، تشکر می‌کنم. آن‌ها مشوق من بودند. این کتاب در واقع حاصل تشویق‌های آن‌هاست.

برای اینکه بتوانم محتوای این کتاب را آزمایش کنم، شروع به برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی استارت‌آپ ناب کردم. این متدولوژی را با صدها استارت‌آپ به اشتراک گذاشتم و از نزدیک با بسیاری از آن‌ها همکاری کردم تا بتوانم آن را بهبود دهم. درس‌هایی که یاد می‌گرفتم را بلافاصله در بلاگم مطرح می‌کردم، ولی مزیت این کتاب این است که با گذشت زمان توانسته‌ام یافته‌هایم را دسته‌بندی کنم تا متدولوژی بهینه‌ای به دست آورم.

در حال حاضر این متدولوژی را در استارت‌آپ جدید خودم اعمال می‌کنم. این استارت‌آپ هم نتیجه بلاگ‌نویسی و آموخته‌های من در یک سال گذشته است. اکنون، WiredReach را فروخته‌ام و در تلاش هستم که استارت‌آپ بعدی خود به نام Spark59 را ایجاد کنم.

۱-۹. دو هشدار مهم

تجربه بر حدس و گمان غلبه می‌کند

هیچ‌وقت به خاطر پیروی از یک فرآیند مورد تحسین دیگران نخواهید بود؛ باید نتیجه مناسب به دست آورید تا همه تشویقتان کنند. یکی از چیزهایی که من را به استارت‌آپ ناب جذب کرد، این است که این متدولوژی، یک ابرفرآیند^۱ است که می‌توان در عمل، فرآیندهای مشخص‌تری را از آن به دست آورد. زمانی که اصول استارت‌آپ ناب را به کار می‌گیرید، باید از همان اصولی استفاده کنید که در زمان آزمون محصولات استفاده می‌کنید.

^۱ Meta-process

تمام مطالب این کتاب بر اساس تجربه‌های من نوشته شده است. به شما توصیه می‌کنم که اصول ارائه شده را مورد آزمایش قرار دهید و آن‌ها را به گونه‌ای تغییر دهید که برای کار خودتان مناسب باشند. مسائل حقوقی، مالی و حسابداری مرتبط با ایجاد یک استارت‌آپ خارج از محدوده این کتاب هستند. وقتی که زمان ایجاد ساختار برای شرکتتان فرا برسد، باید با افراد حرفه‌ای در این زمینه‌ها صحبت کنید.

راه حل قطعی وجود ندارد

هیچ روشی وجود ندارد که بتواند موفقیت را تضمین کند ولی یک متدولوژی خوب، می‌تواند حلقه بازخوردی مناسب برای یادگیری و بهبود مستمر ایجاد کند. این کتاب هم بر همین اصل استوار است.