

به نام خدا

عنوان و نام پدیدآور	: رشد ناب: آشنایی با سنجه‌های رشد استارتاپ/نویسنده اش ماوریا؛ مترجمان علیرضا کاظمی‌نیا، مهتاب ابراهیم‌زاده پوستچی.	عنوان دیگر
مشخصات نشر	: اصفهان: ترانه پدرام، ۱۳۹۶.	موضوع
یادداشت	: عنوان اصلی: Scaling lean : mastering the key metrics for startup growth, [2016].	رده بندی کنگره
رده بندی دیوبی	: آشنایی با سنجه‌های رشد استارتاپ.	رده بندی دیوبی
شماره کتابشناسی ملی	: برnamه‌ریزی سازمانی، شرکت‌های اقتصادی جدید، کسب و کار خرد -- توسعه	رده بندی کنگره
	: ۱۳۹۶ ۵۲۸/۳۰ HD ۵۶۰/۶۵۸	رده بندی دیوبی
	: ۵۰۴۳۴۵۶	شماره کتابشناسی ملی



عنوان	رشد ناب، آشنایی با سنجه‌های رشد استارتاپ
نویسنده	اش ماوریا
مترجمان	علیرضا کاظمی‌نیا، مهتاب ابراهیم‌زاده پوستچی
طرح جلد	مهدی ظهیری
سال نشر	۱۳۹۶
ناشر	ترانه پدرام
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۸۸۸۱-۰۷-۰
قیمت	۴۸۰۰ تومان

کلیه حقوق این کتاب برای صاحب اثر محفوظ است.

رشد ناب

آشنایی با سنجه‌های رشد استارتاپ

نویسنده: اش ماوریا

مترجمان: علیرضا کاظمی‌نیا، مهتاب ابراهیم‌زاده پوستچی



تهیه شده در وبسایت آقای مترجم

فهرست مطالب

۱	مقدمه
۲۵	فصل ۱. تعریف پیشرفت
۵۵	فصل ۲. آزمون سریع مدل کسب و کار
۸۱	فصل ۳. ساخت مدل کشش
۱۰۹	فصل ۴. نقشه کارخانه مشتری سازی
۱۳۳	فصل ۵. محکزدن کارخانه
۱۴۷	فصل ۶. یافتن محدودیت‌ها
۱۶۷	فصل ۷. هنر دانشمند بودن
۱۹۳	فصل ۸. آزمایش‌های اثرگذار
۲۱۹	فصل ۹. کنار آمدن با شکست
۲۳۳	فصل ۱۰. نفرین تخصص
۲۵۷	فصل ۱۱. قبول مسئولیت
۲۶۷	نتیجه‌گیری



Daniel H. Pink – Career Analyst

معمای انگیزش کارکنان در قرن ییست و یکم

صفحه ۲۱



Richard St. John – Success Analyst

هشت راز موفقیت

صفحه ۲۳



Knut Haanaes – Strategist

دو دلیل شکست شرکت‌ها

صفحه ۵۳



Bel Pesce – Entrepreneur

پنج راه برای از بین بردن رویاها

۷۷ صفحه



Bill Gross – Idea Guy

دلیل اصلی موفقیت استارتاپ‌ها

۷۹ صفحه



Dan Ariely – Behavioral Economist

واقعاً کنترل تصمیم‌هایمان را در اختیار داریم؟

۱۰۷ صفحه



Rory Sutherland – Advertising Guru

درس‌های یک تبلیغات‌چی برای زندگی

صفحه ۱۳۱



Tricia Wang – Technology Ethnographer

بینش انسانی برای تقویت کلان داده

صفحه ۱۴۵



Angela Lee Duckworth – Psychologist

سر سختی: قدرت اشتیاق و پشتکار

صفحه ۱۶۳





Adam Grant – Organizational Psychologist

عادت‌های شگفت‌انگیز افراد نوآفرین

صفحه ۱۶۵



Navi Radjou – Innovation Strategist

خلاقیت تحت شرایط بسیار محدود

صفحه ۱۹۱



Daniel Gilbert – Happiness Expert

چرا تصمیم‌های بدی می‌گیریم؟

صفحه ۲۱۷





Astro Teller – Entrepreneur

مزایای شگفت‌انگیز شکست خوردن

صفحه ۲۳۱



Simon Sinek – Leadership Expert

چرا رهبران عالی حس امنیت ایجاد می‌کنند

صفحه ۲۵۵



Noreena Herts – Economist

چگونه از افراد متخصص کمک بگیریم

صفحه ۲۶۵



مقدمه مترجم

ترجمه اولیه کتاب «رشد ناب: آشنایی با سنجه‌های رشد استارتاپ» در سال ۱۳۹۶ منتشر شد و اکوسیستم استارتاپی کشور استقبال خوبی از آن داشت. با این حال، لازم بود تغییراتی در راستای بهبود آن ایجاد شود؛ هم از لحاظ ترجمه و نحوه بیان مطالب و هم از لحاظ اضافه نمودن محتوای تكمیلی.

پس از همکاری با چند نفر از افراد صاحب‌نظر و برگزاری کارگاه‌ها و جلسه‌های مشاوره مختلف، به این نتیجه رسیدیم که کارآفرین‌هایی که مدتی است فعالیت خود را شروع کرده‌اند با دو مشکل عمدۀ مواجه هستند. آن‌ها توانسته‌اند بازخوردهایی از پذیرندگان آغازین خود بگیرند و تغییراتی در محصول خود ایجاد کنند ولی رویکرد تحلیلی و داده‌محور مناسبی ندارند و بنابراین نمی‌توانند عملکرد بهینه‌ای داشته باشند. همین باعث می‌شود که زمان و انرژی زیادی را هدر دهند و در انتها نیز به نتایج مطلوب نرسند.

برخلاف مشکل اول که بیشتر مربوط به دانش تحلیلی کارآفرین‌ها بود، مشکل دوم از نگرش‌ها و تصورهای این افراد سرچشمه می‌گرفت. در اکثر موارد شاهد بودیم که تمرکز کارآفرین‌ها روی جنبه‌های فنی و کارکرده استارتاپشان است و توجه کمتری به مدیریتی و روانشناسی کارآفرینی دارند.

همین موضوع باعث می شود که این افراد علیرغم طی کردن گام های متداول‌تر ناب، به نتایج مطلوب خود دست پیدا نمی کنند.

در ویرایش دوم این کتاب تصمیم گرفته ایم که تمرکز خود را روی حل این دو مشکل اساسی بگذاریم. محتوای اصلی کتاب رویکردی گام به گام برای انجام تحلیل ها و محاسبات لازم ارائه می دهد و با بهبودهادی ایجاد شده در ترجمه، مفاهیم به خوبی به خواننده منتقل می شوند. در انتهای هر فصل نیز یک یا دو مورد از بهترین و اثرگذارترین سخنرانی های TED انتخاب شده اند که علاوه بر تقویت محتوای کتاب، تأثیر بزرگی روی ذهنیت و نگرش خواننده خواهند داشت. در کنار هر سخنرانی، کتاب ها و مقاله های مناسب برای مطالعه بیشتر نیز معرفی شده اند. این سخنرانی ها به گونه ای انتخاب شده اند که با محتوای هر فصل یا بخشی از آن هم راستا باشند. قسمت های مرتبط با سخنرانی انتهای فصل، با علامت **TED** مشخص شده اند.

علاوه بر این تغییرات، محتواهای تکمیلی و جدیدتر به مرور در وب سایت آقای مترجم قرار می گیرد تا تمام اعضای اکوسیستم استارت‌آپی ایران به آن دسترسی داشته باشند.

در انتهای لازم است از تمام عریزانی که در آماده سازی و بهبود این کتاب نقش داشته اند تشکر کنم؛ به ویژه خانم ها مهتاب ابراهیم زاده، مریم کریمی و نگین احقر بازرگان و آقایان علی عشقی و مهدی ظهیری که هر یک به نحوی در تکمیل این مجموعه محتوایی اثر داشته اند.

علیرضا کاظمی نیا

بهار ۱۳۹۷

مقدمه

همیشه به ویروس کارآفرینی مبتلا بوده‌ام. با ویزای دانشجویی وارد خاک آمریکا شدم و به همین دلیل، امکان تاسیس شرکت نداشتم. کمی پس از فارغ‌التحصیلی از دانشگاه، در یک استارت‌اپ مخابراتی شروع به کار کردم. این استارت‌اپ پس از چند محصول ناموفق، بالاخره با یک سوئیچ نرم‌افزاری VoIP به همخوانی محصول و بازار دست یافت که منجر به خروجی موفق در سال ۲۰۰۲ شد. در همان زمان بود که آن شرکت را با هدف راه‌اندازی اولین استارت‌اپ خودم به نام WiredReach، ترک کردم. هم با چند محصول ناموفق شروع کرد تا زمانی که توانستم با یک محصول اشتراک فایل برای کسب‌وکارهای کوچک، به همخوانی محصول و بازار دست پیدا کنم. در سال ۲۰۱۰ آن شرکت را فروختم و جدیدترین شرکتم به نام LeanStack را تاسیس کردم. هدف LeanStack کمک کردن به کارآفرین‌ها در سراسر دنیاست. اولین کتابم، به نام «اجرای ناب^۱»، نتیجه تجربه‌ام از اولین چالش‌های بنیان‌گذاری یک استارت‌اپ بود. در آن زمان، اصلی‌ترین چالش این بود که بتوانم

^۱ Running Lean

به سرعت و با رویکردی تکراری^۱، از یک ایده جدید (طرح اولیه) به سمت محصول مطلوب مشتری‌ها حرکت کنم. در گذر زمان، محصولات زیادی ساخته بودم و هرچند همه آن‌ها شروع بسیار خوبی داشتند، بعضی‌ها در بازار دوام نیاوردند. به این نتیجه رسیدم که تعداد ایده‌هایم بسیار بیشتر از مقدار زمان و منابع موجود برای آزمایش آن‌ها است و مهم‌تر این‌که، فرآیند قابل تکراری برای انجام این آزمایش‌ها نداشت.

“ ”

زندگی آنقدر کوتاه است که نباید آن را برای ساختن محصول‌های بدون مشتری هدر داد.

همین موضوع، باعث شد که به دنبال فرآیندی فرآگیر^۲ و تکرارپذیر بروم که در کتاب اجرای ناب توصیف کرده‌ام. این فرآیند برگرفته از آزمایش‌های دقیق و تجربه‌هایی بود که پس از ساخت چندین محصول و کار کردن در کنار صدھا کارآفرین در نقاط مختلف جهان و در زمینه‌های متفاوت (از کسب‌وکارهای نرم‌افزاری و سخت‌افزاری با فناوری‌های پیشرفته تا ساده) به دست آورده بودم. نکته مهمی که هنگام نوشتتن اجرای ناب درک کردم، این بود که محصول واقعی یک کارآفرین، تنها یک راه حل خوب یا یک فناوری نواورانه نیست، بلکه فرآیند تکرارپذیری است که راه حل را به مشتری متصل می‌کند. به عبارت دیگر، یافتن مدل کسب‌وکار موثر، محصول واقعی یک کارآفرین است.

¹ Iterative

² Metaprocess

اما بعدها فهمیدم فقط ساختن این مدل کافی نیست. هرچند اجرای ناب به هدف خود رسید، تنها یکی از دو گام لازم برای ساخت یک استارتاپ موفق را توضیح داد. با گذشت زمان، فهمیدم که هنگام رشد محصول و تیم، حتی مدل‌های کسب‌وکاری که به دقیق‌ترین شیوه آزمایش شده‌اند هم با چالش‌های کاملاً جدیدی روبرو می‌شوند. تجربه نشان داد که حتی مدل‌های کسب‌وکار به ظاهر نفوذناپذیر نیز، زیر فشار ناشی از گسترش به بازارهای جدید، متلاشی می‌شوند. بنابراین، به دنبال راه حل این مشکل رفتم.

سنجهش و شروع به رشد

برای ساخت یک کسب‌وکار مقیاس‌پذیر و موفق باید بدانید که چه چیزی و چگونه باید سنجیده شود.

شما اولین و مهم‌ترین سه‌ام‌دار کسب‌وکار خود هستید و محدود‌ترین سرمایه شما، زمان است چون بالارزش‌تر از پول است. هر دیقه‌ای که روی یک کسب‌وکار در حال شکست صرف شود، به هدر رفته‌است. بنابراین، باید با حداقل سرعت و دقت تشخیص داد که چه کسب‌وکاری ارزش تلاش دارد. به علاوه، باید بتوان پیشرفت را به دیگران نیز اثبات کرد. از اولین روزهای زندگی یک استارتاپ، به عنوان یک بنیان‌گذار باید «ظرفیت پیشرفت» شرکت خود را به سرمایه‌گذارها، مدیران ارشد، همسرتان و حتی خودتان نشان دهید. معمولاً استارتاپ‌های تازه‌کار از دو سنجه برای اندازه‌گیری پیشرفت استفاده می‌کنند؛ اول این که چقدر محصولشان کامل می‌شود و دوم این که چقدر درآمد دارند. اما متسفانه این سنجه‌ها جایگزین‌های قابل اعتمادی برای پیشرفت

نیستند زیرا ممکن است شما را به مسیر اشتباه سوق دهند و در نتیجه، محصولی بسازید که هیچ کس نمی خواهد.

سنجه‌های قدیمی حسابداری مانند درآمد، سود و بازگشت سرمایه، در مراحل اولیه استارت‌اپ موثر نیستند زیرا اعدادی را دریابی می‌کنند که منفی یا نزدیک به صفر هستند. حتی در مراحل بعدی هم، اتكای محض روی مجموع درآمد، می‌تواند شما را از کشف راهبردهای صحیح رشد باز دارد.

زمانی که کسب‌وکارم در این مرحله قرار داشت، می‌خواستم تا حد ممکن داده‌های مختلف جمع‌آوری و تحلیل کنم. اما در دنیایی که می‌توان تقریباً هر چیزی را سنجید، آدم به راحتی در دریابی از داده‌های فریبنده غرق می‌شود. با این حال، یاد گرفتم که چگونه غرق نشوم و در سرزمهین ناشناخته بعد از اجرای ناب، مسیر خود را پیدا کنم.

این کتاب سنجه‌های لازم برای تعریف کردن یک مدل کسب‌وکار کارا را به شما یاد می‌دهد. با استفاده از این سنجه‌ها، می‌توانید با آگاهی زمان‌دان را صرف استارت‌اپ خود کنید و بدون این‌که در دریابی از اعداد غرق شوید پیشرفت به خودتان و دیگران نشان دهید.

رویکرد اشتباه

کارآفرینی عادی، به نام باب را در نظر بگیرید. او ایده‌ای عالی برای یک کسب‌وکار دارد. این مرحله برای شرکت او مانند یک «ماه عسل» است که هر کاری امکان‌پذیر به نظر می‌رسد. باب فکر می‌کند که اگر محصول موردنظر خود را بسازد، همه به راحتی ایده‌اش را درک می‌کنند ولی در اواسط مسیر

متوجه می‌شود که بزرگی راه حل خود را دست کم گرفته و تصمیم می‌گیرد برای ادامه راه منابع اضافی به دست آورد.

به‌این‌ترتیب، باب چند هفته زمان صرف نوشتن یک برنامه کسب‌وکار شصت صفحه‌ای می‌کند. او می‌داند باید عدد مناسبی برای ارزش استارت‌اپش موقع خروج^۱ در نظر بگیرد و سپس در جهت برعکس کار کند تا عدد اولیه‌ای که لازم دارد را به دست آورد. ارزش خروجی استارت‌اپ، نمایانگر مقدار بازگشت سرمایه‌ای است که باب باید به سرمایه‌گذارانش وعده دهد. این عدد باید به قدری بزرگ باشد که جلب توجه کند ولی نباید آنقدر عجیب باشد که غیرقابل‌باور باشد. بنابراین، او به‌دقت روی پیش‌بینی‌ها یش کار می‌کند و صدھا پارامتر را درنظر می‌گیرد. بعد هم شروع به ارائه طرح به سرمایه‌گذارها می‌کند. او بعد از چندین ماه ارائه و سرخوردگی زیاد، نهایتاً موفق به جذب مقداری سرمایه اولیه می‌شود که بتواند به راه خود ادامه دهد.

در مرحله بعد، چند کارمند استخدام می‌کند و شروع به اجرای برنامه‌ای می‌کند که قولش را به سرمایه‌گذار داده است. در این مرحله، درآمدی وجود ندارد. پس، باب مجبور می‌شود پیشرفت را بر اساس مصرف بودجه و زمان‌بندی‌های پیش‌بینی شده اندازه‌گیری کند.

بعد از یک سال، باب و تیمش توانسته‌اند با تلاش زیاد، محصول خود را به بازار عرضه کنند. اما با وجود این که درآمد دارند، نتوانسته‌اند به اهداف پیش‌بینی شده خود برسند. باب تحت فشار سرمایه‌گذارها قرار دارد و به همین دلیل به روش‌های زودبازده مانند پذیرفتن پروژه‌های سفارشی روی می‌آورد. از

^۱ Exit number

این طریق مشکل درآمد به صورت موقتی حل می‌شود، اما باب از ساخت یک مدل کسب‌وکار تکرارپذیر و مقیاس‌پذیر بیشتر فاصله می‌گیرد. حالا که تمام پول خرج شده است، باب دوباره به سرمایه‌گذارها مراجعه می‌کند و سعی می‌کند با ارائه ایده‌های جدید، قول عدد خروجی بزرگتری به بدهد. تنها چیزی که نیاز دارد، یک تیم بزرگ‌تر و ده برابر پول بیشتر است. احتمالاً می‌توانید حدس بزنید که نتیجه چیست؛ باب اخراج می‌شود.

شروع خوب، پایان بد

ماری هم ایده‌ای برای کسب‌وکار دارد، اما او از روش «اجrai ناب» برای شروع استفاده می‌کند. او می‌داند که مهم‌ترین دلیل شکست استارتاپ‌ها نداشتند دانش فنی نیست. آن‌ها می‌توانند محصول خود را درست کنند ولی نمی‌توانند یک مدل کسب‌وکار تکرارپذیر و مقیاس‌پذیر به وجود آورند. ماری قصد دارد مسیر خود را، با استفاده از فرآیند سه مرحله‌ای کتاب «اجrai ناب» پیدا کند:

ماری به جای این‌که هفته‌ها زمان برای نوشتن یک برنامه کسب‌وکار کامل صرف کند یا این‌که با عجله شروع به ساختن محصول خود کند، به سرعت مدل کسب‌وکار خود را با استفاده از «بوم ناب» طراحی می‌کند. به‌این‌ترتیب، او می‌تواند ایده خود را به قسمت‌های مختلف تجزیه کند و مدل کسب‌وکارش را روی یک صفحه به تصویر بکشد. او همچنین می‌تواند این مدل کسب‌وکار را با دیگر اعضای تیم، مشاورها و سرمایه‌گذاران به اشتراک بگذارد.

ماری در ادامه شروع به صحبت کردن با افراد مختلف از جمله مشتری‌هایش می‌کند. این کار به او در تشخیص پرخاطره‌ترین فرضیه‌هایش کمک می‌کند. او از دفتر کارش خارج می‌شود و با استفاده از چند آزمایش

کوچک و سریع، شروع به بررسی پرمخاطره‌ترین فرضیه‌هایش می‌کند. بالاخره، ماری هر چه آموخته است را با هم ترکیب می‌کند تا اولین تکرار راه حل خود یا به عبارت دیگر، کمینه محصول پذیرفتنی^۱ (MVP) خود را مشخص کند.

ماری در مقایسه با باب، کار خود را بسیار سریع‌تر شروع کرد. به علاوه، او با کمک اعتبارسنجی مشتری، جای پای محکم‌تری دارد. اعتبارسنجی مشتری راه را برای دریافت سرمایه بیشتر برای ادامه کار باز می‌کند. اما مشکلات ماری از همین‌جا شروع می‌شود.

” پس از ارائه محصول به بازار، برخلاف تصور، همه چیز مبهم‌تر می‌شود.“

با وجود این‌که مشخص کردن ریسک‌های اولیه برای ماری کار ساده‌ای بود، پس از عرضه MVP، اوضاع کمی مبهم می‌شود. اکنون روزانه ده‌ها مشتری برای استفاده از محصول ماری ثبت‌نام می‌کنند اما تعداد کاربرهایی که تبدیل به مشتری سودآور می‌شوند، بسیار کم‌تر از هدف تعیین‌شده است. تیم او دیگر نمی‌تواند مثل روزهای اول با تمام کاربرها صحبت کند. بنابراین، ماری تصمیم می‌گیرد که با بررسی سنجه‌های موجود، ببیند مشکل از کجاست.

غرق شدن در اعداد

تیم ماری با چند ابزار تحلیلی بسیار ساده و آماده شروع می‌کند و خودشان هم چند نرم‌افزار گزارش‌گیری به آن اضافه می‌کنند. بعد از مدت کوتاهی، آن‌ها هزاران نقطه داده متفاوت را ردیابی می‌کنند و احساس غرق شدن دارند.

^۱ minimum viable product

“

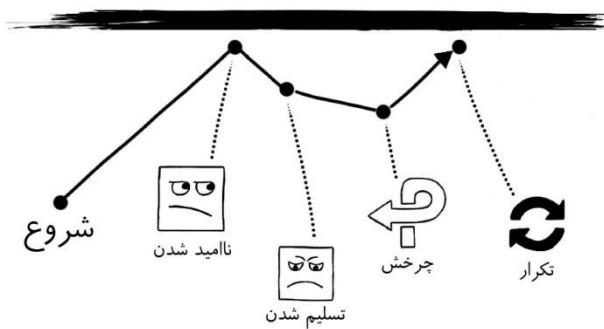
”

ما به خدا اعتماد داریم. بقیه باید حرف خود را با داده ثابت کنند

این گفته ادوارد دمینگ صحیح است، اما باید دقیق کنید که نیازی به جمع‌آوری همه نوع داده‌ای نیست، تنها به چند سنجه قابل اقدام نیاز دارد. سنجه‌ها مشکل را مشخص می‌کنند، اما دلیل به وجود آمدن آن را نمی‌گویند.

آزمایش‌های نامناسب

ماری و تیمش، همزمان آزمایش‌های متنوعی اجرا می‌کنند. آن‌ها در جلسه‌هایشان از کلمه‌های تخصصی مثل «فرضیه»، «یادگیری» و «چرخش» استفاده می‌کنند اما نمی‌توانند بهمراه مشکل چیست و چه دلیلی دارد.



TED نفرین تخصص

آزمایش کرن فعالیتی کلیدی در یک مدل کسب‌وکار ناب است ولی باید یاد بگیرید که چگونه آزمایش طراحی کنید و از نتیجه‌ها یادگیری داشته باشید. ماری با خودش فکر کرد که باید کمی سرعت را پایین بیاورد و دوباره تمرکز کند. او تیم خود را دوباره سازماندهی کرد؛ چند واحد مجزا در نظر

گرفت و برای هر کدام یک سری سنجه کلیدی مشخص کرد. حقوق کارمندان هر واحد را هم طوری برنامه‌ریزی کرد که به عملکرد آن‌ها طبق همین سنجه‌ها بستگی داشته باشد. با این ترتیب، تیم فروش بر اساس تعداد فروش‌های موفق، تیم بازاریابی بر اساس موقعیت‌های فروش به وجود آمده و تیم توسعه بر اساس سنجه‌های کیفیت محصول ارزیابی می‌شدن.

اما این کار پیامدی ناخواسته داشت. با وجود این‌که هدف این سنجه‌ها، ایجاد تمرکز و بهینه‌سازی بازده کل سازمان بود، پس از مدتی تاثیری بر عکس داشتند. برای نمونه، میزان فروش مورد انتظار معمولاً در آخرین هفت‌ماه به دست می‌آمد اما علیرغم افزایش تعداد قراردادها، ریزش^۱ مشتری‌ها هم افزایش پیدا کرد. تیم بازاریابی با خرج تمام بودجه‌شان، موقعیت‌های فروش متعددی به وجود می‌آوردند، اما نرخ تبدیل به مشتری افزایش نمی‌یافت. بخش توسعه هم بیش از پیش مشغول ساخت ویژگی‌های جدید با سرعتی شگفت‌انگیز بودند. اما حفظ مشتری^۲ و رضایت مشتری رو به کاهش بودند. چه خبر بود؟

پول حرف نهایی را می‌زند؟

زمانی که هیچ کاری جواب نمی‌دهد، همیشه می‌توان روی درآمد به عنوان یک سنجه پیشرفت اتکا کرد، مگر نه؟ راستش، نه.

درآمد را نمی‌توان سنجه‌ای مناسب برای پیشرفت دانست زیرا معمولاً رویدادی است که پس از طی چند مرحله از چرخه عمر مشتری رخ می‌دهد. بنابراین، اگر درآمد را سنجه اصلی خود قرار دهیم، باید مدت زیادی با چشم‌های بسته به راه ادامه دهیم. تیم مارک ریسک‌های بزرگی برای ساختن

¹ Churn

² Customer retention

ویژگی‌های محصول کرده بودند. با این‌که آن‌ها می‌گفتند این کارشان آزمایش کردن ویژگی‌هاست، در واقع اقدام‌هایی سه تا شش ماهه با چرخه‌ای بلند مدت بودند. سرمایه‌گذاران ماری هم چاره‌ای جز قبول این راهبرد و صوری نداشتند. باید چرخه بازخورد را کوتاه کنید. حتی زمانی که درآمد دارید، اگر نتوانید رابطه مستقیم آن با کارها یا رویدادهای خاص در گذشته را مشخص کنید، به احتمال زیاد در تشخیص علت‌ها و معلول‌ها دچار اشتباه خواهید شد. شاید حتی همبستگی را با علیت اشتباه بگیرید. تیم ماری در همین شرایط بود و نمی‌توانست علت اتفاق‌های به وجود آمده را شناسایی کند.

زمانی که شرایط خوب بود، همه به شاخص‌های اصلی عملکرد خود اشاره می‌کردند و مسئولیت آن را می‌پذیرفتند. اما در دوران سختی، همان تیم‌ها، با کمک همان شاخص‌ها توجیه می‌کردند که کاهش درآمد تقصیر آن‌ها نیست. به‌این‌ترتیب، قدرت رشد شرکت رو به کاهش رفت و رشد متوقف شد و توجیه بازگشت سرمایه به سرمایه‌گذaran برای ماری، روز به روز سخت‌تر شد. ماری هم در جلسه‌های هیئت مدیره، کورکورانه عمل می‌کرد. او گاهی از تعداد ویژگی‌های محصول و سرعت ساخت و گاهی از مقدار پولی که در آن دوره به دست آمده بود (درآمد)، به عنوان سنجه‌های پیشرفت استفاده می‌کرد (بسته به این‌که کدام یک عدد بزرگ‌تری بود). در نهایت، ماری نیز اخراج شد.

راه خروج

اشتباه باب این بود که زمان زیادی صرف تمرکز روی یک برنامه کسب‌وکار فرضی کرد و توانایی اجرای آن را نداشت.

ماری، با کمک روش «اجrai ناب»، شروع بسیار بهتری داشت. اما هنگام رشد محصول و تیم خود، در دریای داده‌ها غرق شد. تیم او از اعداد نامناسبی استفاده می‌کرد و شاخص‌های پیشرفت غیرقابل اقدامی را انتخاب کرده بود. همین کار باعث اولویت دادن به کارهای اشتباه و در نتیجه انحراف از مسیر شد. سنجه‌های سنتی پیشرفت به دلایل زیر موثر نیستند:

- از آنجایی که در مراحل اولیه، درآمد صفر است، از سرعت ساخت محصول به عنوان سنجه پیشرفت استفاده می‌کنیم. اما جایگزین کردن پیشرفت با میزان اجرای یک برنامه آزمایش نشده فایده‌ای ندارد.
- با تمرکز روی سنجه‌های کمی نمی‌توان خود به خود راه حل مشکل‌ها را پیدا کرد. سنجه‌ها مشکل را نشان می‌دهند، اما دلیل آن را مشخص نمی‌کنند. هر چه بیشتر روی سنجه‌های کمی سرمایه‌گذاری کنید، بیشتر در دریایی از داده‌های غیرقابل اقدام غرق می‌شوید.
- حتی زمانی که درآمد دارید هم، اگر نتوانید رابطه علت و معلول را پیدا کنید، قادر نخواهید بود عناصر موقفيت خود را تقویت کنید و در نتیجه وارد مسیر اشتباه می‌شوید.

روش اجرای ناب، مانند روش اریک ریس در کتاب «استارت‌اپ ناب»، مبتنی بر روش علمی است و در نتیجه، یادگیری معتبر^۱ را سنجه پیشرفت می‌داند. اما بیشتر سرمایه‌گذارها، نتایج مالی را به عنوان سنجه پیشرفت در نظر می‌گیرند. بنابراین، مجبوریم دو داستان متفاوت از کسب‌وکار خود بسازیم.

¹ Validated learning

داستانی که به سرمایه‌گذارها می‌گوییم با داستانی که به خودمان می‌گوییم، تفاوت دارد. هر دو داستان شروع مشابهی دارند اما پس از مدتی به شدت فاصله می‌گیرند، چرا که در هر داستان، تعریف متفاوتی از پیشرفت به کار رفته است. هدف این کتاب، این است که راه خروجی برای این دوگانگی ارائه دهد.

سنجه‌ای واحد برای پیشرفت

باید یک سنجه واحد برای پیشرفت ایجاد کرد که کارآفرین‌ها و سرمایه‌گذارها بتوانند با اطمینان از آن برای سنجه موفقیت مدل کسب و کار استفاده کنند. این سنجه همان «کشش»^۱ است یعنی نرخ به دست آوردن ارزش قابل تبدیل به پول در یک مدل کسب و کار. در فصل ۱ بیشتر درباره این موضوع توضیح می‌دهم. چرا مفهوم یادگیری معتبر سنجه مناسبی برای پیشرفت نیست؟ یادگیری معتبر برای آزمایش فرضیه‌های کلیدی، اهمیت حیاتی دارد و انگیزه افراد برای ادامه کار و ساختن محصول را زنده نگه می‌دارد. اما بعضی مواقع، تلاش برای رسیدن به این نوع یادگیری، باعث می‌شود که نتایج مالی قابل لمسی در کسب و کارمان نداشته باشیم. این جاست که نمی‌توان گفت «استارت‌تاپ نوعی آزمایش است». باید درک کنیم که هدف کارآفرین‌ها، دانشمند شدن نیست.

جستجو برای پیدا کردن دانش خام، یک کار علمی است. در این شرایط، یادگیری واقعاً سنجه‌ای برای پیشرفت است اما کارآفرینی، هدف محور است. یادگیری تجربی، بخشی از هدف نهایی است اما تمام آن نیست. کارآفرین‌ها باید قبل از تمام شدن منابع، مدل کسب و کاری تکرارپذیر و مقیاس پذیر بسازند.

^۱Traction

یادگیری تجربی بخشی اساس از این فرآیند است ولی اگر نتوان یادگیری را به سرعت به نتایج قابل لمس و قابل سنجش در کسب و کار تبدیل کرد، فقط مشتی داده کم اهمیت جمع آوری می کنیم.

انجام آزمایش کافی نیست

آیا فکر کرده اید که چرا بسیاری از کسانی که از رویکرد ناب استفاده می کنند، آزمایش هایی نامناسب و نادرست انجام می دهند؟ برای پیدا کردن جواب این سوال، باید بینیم علم واقعی چگونه به دست می آید. شاید جواب این پرسش کمی عجیب باشد اما مهم ترین کار دانشمندانها انجام آزمایش نیست. آبرت انسیتین یکی از مشهور ترین دانشمندان قرن بیستم میلادی است. او نظریه نسبیت را بدون حتی یک آزمایش تجربی ارائه کرد. زمانی که انسیتین در موسسه پلی تکنیک زوریخ درس می خواند، یکی از استادهایش به او توصیه کرد که از فیزیک دست بکشد، زیرا نمی توانست آزمایش های درستی انجام دهد. موفقیت انسیتین نه تنها به دلیل توانایی های ریاضیاتی و علمی او، بلکه به دلیل مدل ذهنی ساده او نیز بود. او در ذهن خود مدل های انتزاعی از اشیاء عادی (مثل قطار، ساعت و آسانسور) و نوع کار کرد آن ها ساخته بود و با این کار می توانست صد ها آزمایش در ذهن خود انجام دهد. زمانی که درباره دیگر دانشمندانها مطالعه کردم، متوجه شدم که این الگو تکرار می شود. یعنی آن ها ابتدا یک مدل می سازند؛ سپس از طریق آزمایش، مدل خود را اثبات (یا رد) می کنند. کارآفرین ها نیز به مدل نیاز دارند. در کتاب اجرای ناب، یکی از این مدل ها (بوم ناب) را معرفی کرد. با کمک بوم ناب، می توان ایده ای پیچیده را به یک مدل کسب و کار تجزیه کرد. در این کتاب، دو مدل مکمل معرفی می شوند که

مدل کشش و مدل کارخانه مشتری‌سازی نام دارند. با کمک آن‌ها، می‌توان خروجی یک مدل کسب‌وکار را سنجید و نتایج را به دیگران نشان داد.

هدررفت

” ”

به هر گونه فعالیت انسانی که منابع را جذب کرده، اما ارزشی خلق نمی‌کند، هدررفت می‌گویند.^۱

تایچی اونو^۲، پدر سیستم تولید تویوتا (که بعدها «تولید ناب» نامیده شد)، به خاطر تمرکزی که داشت، مشهور شده بود. او در کارخانه یک دایره گچی روی زمین می‌کشید و مدیران شرکت را مجبور می‌کرد تا به نوبت داخل دایره بایستند. این کار برای تنبیه نبود، بلکه تمرینی برای درک هدررفت منابع از طریق مشاهده آگاهانه بود.

حتی ممکن بود شیفت کاری تغییر کند و آن مدیر بیچاره بدون این که بداند چه چیزی مدنظر آقای اونو است، داخل دایره سفید متظر مانده و به اطراف نگاه کند. تشخیص دادن هدررفت در کارخانه کارآمدی مثل تویوتا، نیاز به تجربه و تلاش دارد. آن مدیر کم تجربه باید به نقطه مناسب نگاه می‌کرد تا بتواند چیزی قابل بهبود را تشخیص دهد. برای نمونه، یک متصلی ماشین با رفتن به اتاق ابزارها و آوردن یک ابزار ساده، زمان خود را تلف می‌کند. این راه اضافه می‌تواند با قراردادن ابزارها در نزدیکی محل استقرار کارگر حذف شود.

¹ James P. Womak and Daniel T. Jones – Lean Thinking

² Taiichi Ohno

زمانی که چنین اصلاحات کوچکی در کنار هم جمع شوند، تغییر بزرگی در بهرهوری ایجاد می‌شود. اما اگر همین رویکرد را درمورد نوآوری اعمال کنیم، مشکل با شناسایی هدررفت حل نمی‌شود، بلکه مشکل، اولویت‌بندی ناحیه‌هایی خواهدبود که بیشترین هدررفت را دارند.

یک استارتاپ در فضایی بدون قطعیت کار می‌کند و منابع محدودی هم دارد. در این شرایط، بهراحتی با نگاه کردن به هر طرف، می‌توان چیزی را پیدا کرد که نیاز به بھبود داشته باشد. اما چالش واقعی این است که چند اقدام اصلی را شناسایی کنیم که بیشترین تاثیر را دارند و بقیه را نادیده بگیریم.

“

”

مهم‌ترین عامل نتایج نامطلوب در کسب‌وکار، کمبود تمرکز است.

یکی از اصلی‌ترین عامل‌های ایجاد هدرفت، اشتباہ اولویت‌بندی کردن ریسک‌هاست. اما برای اولویت‌بندی ریسک‌ها باید تجربه زیادی داشت و تنها می‌توان چند مورد اولیه آن‌ها (مانند فرضیه‌های مربوط به مشتری‌ها و نیازهایشان) را به سادگی تشخیص داد.

“

”

جوهره استراتژی انتخاب کارهایی است که نباید انجام داد.^۱

به‌این‌ترتیب بود که دیدم نیاز به راه حل بهتری دارم. بنابراین دوباره به جستجوی جوابی بهتر پرداختم، اما این بار وارد دنیای صنعت و تولید شدم.

¹ Michael Porter

مدل کسب و کار به صورت یک سیستم

یکی از پیشگامانه ترین کتاب‌ها در دنیای صنعت، کتاب «هدف^۱» است. این کتاب نوشه فیزیکدانی به نام، گولدرات^۲ است که در سال ۱۹۸۴ منتشر شد. او در این کتاب، «نظریه محدودیت‌ها» را معرفی می‌کند که روشی جدید برای تفکر درباره سیستم‌های تولیدی است. او ادعا می‌کند جریان ارزش‌رسانی به مشتری را باید به صورت یک فرآیند بزرگ در نظر گرفت، بلکه آن را به صورت سیستمی متصل از چند فرآیند به هم متصل توصیف می‌کند. می‌توان جریان انتقال ارزش به مشتری را به صورت یک زنجیر تصور کرد.

در هر لحظه یکی از این پیوندها، ضعیف می‌شود یا در سیستم محدودیت ایجاد می‌کند. اگر به این زنجیر فشار وارد کنیم، در ضعیف‌ترین نقطه می‌شکند. تقویت تمام پیوندهای یک زنجیر، کار بیهوده‌ای است، زیرا قدرت کل زنجیر را بیشتر نمی‌کند. به این شرایط، «دام بهینه‌سازی زودهنگام»^۳ گفته می‌شود.

به عبارت دیگر، زمانی که سعی در بهبود یک سیستم تولیدی داریم، تنها وقتی شاهد بیشترین تاثیر خواهیم بود که حلقه ضعیف را به درستی شناسایی کرده و روی آن تمرکز کنیم. جالب‌تر این که با تقویت شدن ضعیف‌ترین حلقه زنجیر، یکی دیگر از حلقه‌ها به ضعیف‌ترین پیوند تبدیل می‌شود. عموماً هم نمی‌توان پیش‌بینی کرد که این حلقه کدام حلقه زنجیر خواهد بود.

اما تقویت کردن حلقه ضعیف هیچ نتیجه‌ای نخواهد داشت، زیرا یک حلقه دیگر جای آن را گرفته و برای کل زنجیر، محدودیت و مشکل ایجاد می‌کند.

^۱ The Goal

^۲ Goldratt

^۳ Premature optimization trap

به علاوه، نمی‌توان روند جابجایی این حلقه ضعیف را پیش‌بینی کرد. بنابراین، اقدام درست این که کل سیستم را زیر نظر داشت و در جستجوی حلقه ضعیف بعدی بود. اگر کورکورانه یک قسمت سیستم (حتی ضعیفترین حلقه) را بهینه‌سازی کنیم، در نهایت دچار هدررفت خواهیم شد. به این شرایط، «دام بهینه‌سازی محلی» گفته می‌شود.

در اولین مراحل ایجاد یک مدل کسب‌وکار، ضعیفترین حلقه‌ها مربوط به فرضیه‌هایی هستند که در مورد مشتری و مسئله داریم. اگر این فرضیه‌ها غلط باشند، بقیه مؤلفه‌های مدل کسب‌وکار (راحل، کانال‌ها، قیمت‌گذاری و غیره) بی‌ارزش خواهند بود. اگر روی چیز دیگری (مانند مقیاس‌پذیری را حل) تمرکز کنید به نوعی در دام بهینه‌سازی زودهنگام افتاده‌اید. فراتر از مراحل اولیه، هیچ دو محصول یا کارآفرینی مشابه نیستند. نمی‌توان حدس زد که چه مؤلفه‌ای ریسک بیشتری دارد. برای کشف این مؤلفه، به یک فرآیند نظاممند نیاز است. روش تقسیم و غلبه‌ای که ماری استفاده کرد، بهترین نمونه از افتادن به دام بهینه‌سازی محلی است. همه افراد تیم برای بهبود سنجه‌های مربوط به خود بی‌وقفه در تلاش بودند (بهینه‌سازی محلی) ولی کارایی کل سیستم (بهینه‌سازی سراسری) را فراموش کردند. آن‌ها باید اول زمان خود را روی شناخت ضعیفترین حلقه مدل کسب‌وکار صرف می‌کردند و سپس به صورت جمعی روی راه حل‌هایی برای از بین بردن آن حلقه مخدوش تمرکز می‌کردند. این کتاب بر اساس این مفاهیم تأثیف شده و تفکر سیستمی، استارت‌تاپ ناب و روش علمی را با هم ادغام کرده‌است تا چالش‌های نوآوری که قبلًا ذکر کردم را از حل کند. در ادامه، چگونگی این کار را توضیح می‌دهم.

محتوای کتاب

در کتاب «اجرای ناب»، نقشه راهی برای آزمایش ثبات مدل کسب و کار ارائه کردم. این کتاب یک گام جلوتر می‌رود. در این کتاب، مدل‌ها و فرآیندهای فکری جدیدی، برای تصمیم‌گیری بهتر، به بوم ناب افزوده شده است. با مطالعه این کتاب یاد می‌گیرید که چگونه سنجه‌های پیشرفت را تعریف و اندازه‌گیری کنید و بتوانید با زبان مشترک، در مورد پیشرفت خود با دیگران صحبت کنید. این کار را با استفاده از چارچوب شش مرحله‌ای زیر انجام خواهید داد:

- تعیین هدف
- مشاهده و جهت‌گیری
- یادگیری، استفاده هوشمندانه و رفع محدودیت‌ها
- آزمایش
- تحلیل
- تعیین اقدام‌های بعدی

این کتاب سه بخش دارد و گام‌های لازم برای پیاده‌سازی این چارچوب را به ترتیب توضیح می‌دهد.

بخش ۱: تعریف پیشرفت

در بخش ۱، نشان می‌دهیم که کشش، سنجه جهانی پیشرفت و هدف واقعی است. این بخش با تعریف کشش شروع شده و نشان می‌دهد که چگونه می‌توان اهداف کلب مدل کسب و کار را به سنجه‌ای ملموس‌تر تبدیل کرد تا بتوان، ثبات هر مدل کسب و کاری را تخمین زد. سپس می‌آموزید که چگونه این هدف تخمینی را با استفاده از مدل کشش به قدم‌هایی قابل اجرا تجزیه کنید.

بخش ۲: اولویت‌بندی هدررفت

بخش ۲ نشان می‌دهد که چگونه مدل کسب‌وکار خود را محک زده و از نظریه محدودیت‌ها برای اولویت‌بندی فرضیه‌ها یا محدودیت‌های آن استفاده کنید. این بخش، معادل مرحله مشاهده و جهت‌گیری است.

بخش ۳: عبور از موانع

در بخش ۳، یاد می‌گیرید که از رویکرد ناب در بازه‌های زمانی کوتاه استفاده کرده و محدودیت‌های مدل کسب‌وکارتان را برطرف نمایید. پس از شناسایی یک محدودیت، یک استراتژی (یا طرح اعتبارسنجی) برای از بین بردن آن ایجاد می‌کنید که سه مرحله دارد؛ شناخت محدودیت، استفاده بهینه از محدودیت و رفع آن.

این راهبردها را با استفاده از یک یا چند آزمایش کوچک، سریع و افزایشی امتحان می‌کنید. تمام آزمایش‌هایی که انجام می‌دهید هم باید منجر به یادگیری معتبر شوند و هم با مدل کلی کشش استارت‌آپتان ربط داشته باشند. در این مرحله، که مرحله تحلیل است، اقدام‌های آتی تعیین می‌شوند.

“

”

هیچ روشی نمی‌تواند موفقیت را تضمین کند. اما یک روش مناسب چرخه بازخورده برای بهبود و یادگیری مستمر در اختیار شما می‌گذارد.

در پایان هر فصل، نتیجه‌گیری‌هایی وجود دارند که درس‌های کلیدی هر فصل را خلاصه می‌کنند. همچنین، در این مسیر، با تمرین‌هایی رویه‌رو می‌شوید که شما را در اجرای این درس‌ها راهنمایی می‌کنند.



TED TALKS

معمای انگیزش

Daniel H. Pink – Career Analyst

هر استارتاپی حداقل یک بار «افت انگیزه» بین اعضای تیم خود را تجربه می‌کند. شاید شما هم مثل گای کاواساکی معتقد باشید که «درآمد همه مشکل‌ها را حل می‌کند» اما راه حل پایدارتری برای این مشکل وجود دارد ...

معرفی اجمالی

دنیل پینک معتقد است که اقدام‌های مدیران سازمان‌ها با یافته‌های علمی هماهنگ نیست. او در این سخنرانی آموزنده، با کمک گرفتن از نتایج چندین مطالعه، نشان می‌دهد که روش‌های سنتی انگیزش کارمندان تنها در شرایط بسیار خاصی مفید واقع می‌شوند. روش‌های انگیزشی قرن بیستم برای نیروهای کار قرن بیست و یکم مناسب نیستند چون ماهیت وظایف این افراد با یکدیگر تفاوت دارد. برای ترویج خلاقیت در افراد یک تیم، باید از معیارهای انگیزشی جدیدی استفاده کرد.



برای مشاهده این سخنرانی، به آدرس زیر مراجعه کنید یا کد روبه‌رو را اسکن نمایید.

www.mrmotarjem.ir/scalinglean

درس‌های کلیدی

- رویکرد سنتی انگیزش معتقد است که تعیین پاداش و مجازات براساس خروجی نهایی باعث تقویت عملکرد افراد می‌شود.
 - پاداش‌های مشروط به نتیجه، تمرکز را زیاد می‌کنند و باعث می‌شوند افراد توجه بیشتری به یک کار مشخص داشته باشند. پس، برای کارهای دارای هدف مشخص مناسب هستند ولی خلاقیت را کاهش می‌دهند.
 - نیروهای کاری عصر جدید بیشتر با مسائلهایی درگیر هستند که نیاز به خلاقیت دارند. بنابراین، نمی‌توان با روش‌های سنتی به آن‌ها انگیزه داد.
 - استقلال، یادگیری و هدف سه انگیزه ذاتی هستند که انگیزه افراد برای حل مسائلهای مستلزم خلاقیت را افزایش می‌دهند. به علاوه، رضایت آن‌ها از کارشان بیشتر می‌شود و عملکرد بهتری خواهند داشت.
-
-
-
-

مطالعه بیشتر

- (کتاب) انگیزه: راهکاری نو برای خلق دنیابی نو؛
نویسنده: Daniel H. Pink ○
- مترجم: مرجان فرجی
- (کتاب) انگیزش: منطق پنهانی که انگیزه‌های ما را شکل می‌دهد
نویسنده: Dan Ariely ○
- مترجم: مصطفی سپهریان



TED TALKS

هشت راز موفقیت

Richard St. John – Success Analyst

کارآفرین‌ها افرادی هستند که موفقیت در زندگی را به دست خودشان می‌گیرند و سعی می‌کنند مسیر رسیدن به آن را بسازند اما این مسیر، به هیچ وجه راه همواری نیست و بنابراین باید قبل از شروع به حرکت، آن را بهتر شناخت...

معرفی اجمالی

هفت سال پیش یک نوجوان دبیرستانی فقیر از ریچارد سینت جان سوالی پرسید. این پرسش که هفت سال ذهن جان را مشغول کرده بود، در نهایت با همکاری تیم تد به پاسخ جامعی رسید. این پرسش که در سر بسیاری از ما می‌چرخد، همان سوال معروف «چگونه موفق شویم؟» بود. اما جان یک پاسخ سرسری به آن نوجوان نداد، بلکه به مدت هفت سال، پانصد مصاحبه انجام داد و در نهایت به یک راهکار هشت مرحله‌ای رسید و آن را در اختیار همه افرادی گذاشت که به دنبال موفقیت هستند.

برای مشاهده این سخنرانی، به آدرس زیر مراجعه کنید یا کد روبه‌رو را اسکن نمایید.



www.mrmotarjem.ir/scalinglean

درس‌های کلیدی

- هشت عامل برای موفقیت وجود دارد که به شرح زیر هستند:
 - علاقه و اشتیاق
 - سخت‌کوشی
 - کسب مهارت
 - تمرکز روی یک کار
 - تحمل فشارها
 - ارزش رساندن به دیگران
 - ارائه ایده‌های جدید
 - پایداری و استقامت
 - هیچ جادویی برای موفقیت وجود ندارد. تکرار و تمرین راه موفقیت است.
-
.....
.....
.....
.....

مطالعه بیشتر

- (کتاب) از ما بهتران: داستان موفقیت
 - نویسنده: ملکوم گلدول
 - مترجم: حامد رحمانیان
- (مقاله) به تیم خود آموزش دهید که انتظار موفقیت داشته باشند:
<https://hbr.org/2016/06/teach-your-team-to-expect-success>