

استیو بلنک دانشیار دانشگاه استنفورد، مدرس و محقق ارشد بنیاد ملی علوم آمریکا در دانشگاه‌های برکلی و کلمبیا است. وی در ۸ استارت‌آپ در زمینه فناوری پیشرفته به عنوان بنیان‌گذار یا کارمند اولیه، حضور داشته است.

Why the Lean Startup Changes Everything by Steve Blank

چرا استارت‌آپ ناب^۱ همه چیز را تغییر می‌دهد

ترجمه ناصر غانم‌زاده

مربی و مشاور پیاده‌سازی متدولوژی استارت‌آپ ناب

www.LeanStartup.ir

راه‌اندازی سازمان جدید، چه استارت‌آپی مبتنی بر فناوری، چه کسب‌وکاری کوچک و یا بخشی درون شرکتی بزرگ، همیشه کاری شانس‌ی و بگیرنگیر بوده است. بر اساس دستورالعملی چند ده ساله روش کار اینگونه است: طرح کسب‌وکار بنویسید، آن را به سرمایه‌گذاران ارایه دهید، تیم را شکل دهید، محصول را معرفی کنید و در آخر با تمام توان شروع به فروختن کنید. احتمالاً جایی در این دنباله از رخدادها، شکست مهلکی را تجربه خواهید کرد. بخت یارتان نیست چراکه پژوهش جدیدی توسط آقای شیکار قوش^۲ از مدرسه کسب‌وکار هاروارد نشان می‌دهد که ۷۵٪ استارت‌آپ‌ها شکست می‌خورند.

ولی به تازگی نیروی جبران‌کننده‌ای ظهور کرده است که می‌تواند ریسک فرآیند راه‌اندازی یک شرکت را کاهش دهد. این متدولوژی، استارت‌آپ ناب نامیده می‌شود که آزمایش کردن را به برنامه‌ریزی تفصیلی، بازخورد مشتری را به حدس و شهود و طراحی تکرارشدنی را به روش سنتی ساخت «طراحی کامل و عالی در ابتدا» ترجیح می‌دهد. گرچه این متدولوژی عمر چندانی ندارد، اما مفاهیم آن از جمله «کمینه محصول پذیرفتنی^۳» و «چرخش کردن^۴» خیلی سریع در دنیای استارت‌آپ‌ها ریشه دوانده‌اند و مدارس کسب‌وکار نیز آن‌ها در سرفصل‌های درسی خود گنجانده‌اند.

گرچه جنبش استارت‌آپ ناب هنوز کاملاً فراگیر نشده، اما هم‌اکنون نیز تاثیر بسیار زیاد آن مشهود است. از بسیاری جهات این جنبش جایی قرار دارد که جنبش بزرگ‌داده^۵ پنج سال پیش قرار داشت، واژه‌ای پرمطراق که درک عمومی و درستی از آن وجود ندارد و گروه‌های فعال در ابتدای درک و یادگیری آن هستند. ولی با افزایش مشق کردن^۶، جنبش استارت‌آپ ناب باورهای عمومی درباره کارآفرینی را نیز تغییر می‌دهد. همه انواع شرکت‌های جدید

1 Lean Startup

2 Shikhar Ghosh

3 Minimum Viable Product (MVP)

4 Pivoting

5 Big data

تلاش می‌کنند با دنبال کردن اصول شکست سریع^۷ و یادگیری پیوسته^۸ این متدولوژی، شانس موفقیت خود را افزایش دهند. برخلاف نام متدولوژی، احتمالاً در دراز مدت برخی از مهم‌ترین نتایج آن توسط شرکت‌های بزرگی که آن را پذیرفته‌اند به دست خواهد آمد.

در این مقاله مرور کوتاهی بر تکنیک‌های استارت‌آپ ناب و چگونگی تکامل آن‌ها خواهیم داشت. از همه مهمتر، شرح می‌دهم که ترکیب آن‌ها با دیگر روندهای کسب‌وکار می‌تواند اقتصاد کارآفرینانه نوینی ایجاد کند.

ایده در یک نگاه

در چند سال گذشته، متدولوژی جدیدی به نام «استارت‌آپ ناب» برای راه‌اندازی شرکت‌ها جایگزین روش قدیمی شده است.

به جای اجرای طرح کسب‌وکار، مخفی‌کاری و بیرون دادن نمونه‌های کاملاً عملیاتی، شرکت‌های جدید فرضیات را تست می‌کنند، از آغاز کار و پیوسته بازخوردهای مشتریان را می‌گیرند، «کمینه محصول پذیرفتنی» را به مشتریان احتمالی نشان می‌دهند. این فرآیند جدید نشان می‌دهد که جستجوی مدل کسب‌وکار جدید (کار اصلی که استارت‌آپ با آن روبرو است) کاملاً با اجرای آن مدل (کاری که شرکت‌های تثبیت‌شده انجام می‌دهند) متفاوت است.

به تازگی، مدارس کسب‌وکار تدریس این متدولوژی را آغاز کرده‌اند که در رخدادهایی همچون استارت‌آپ و یک‌ساز هم می‌تواند آموخته شود. به مرور، تکنیک‌های استارت‌آپ ناب می‌توانند نرخ شکست شرکت‌های جدید را کاهش دهند و با ترکیب با دیگر روندهای جدید در دنیای کسب‌وکار، اقتصاد جدید کارآفرینانه تری را بسازند.

توهم طرح کسب‌وکار عالی

تهیه طرح کسب‌وکار نخستین کار هر بنیان‌گذار در باور سنتی است، سندی منفعل که بزرگی فرصت تجاری، مسأله‌ای که باید حل شود و راه‌حل ارائه شده‌ی شرکت جدید را توصیف می‌کند. معمولاً حاوی پیش‌بینی درآمد، سود و جریان نقدی برای پنج سال است. طرح کسب‌وکار کاری پژوهشی است که پیش از شروع ساخت محصول توسط کارآفرین در محیطی در بسته نوشته می‌شود. فرض بر این است که بیشتر ناشناخته‌های یک کسب‌وکار را می‌توان از قبل و پیش از فراهم کردن سرمایه و اجرای واقعی ایده فهمید.

هنگامیکه کارآفرین موفق می‌شود با طرح کسب‌وکار متقاعد کننده‌اش از سرمایه‌گذاران پول و سرمایه جلب کند، چون انسانی تنها در جزیره‌ای دور دست، ساخت محصول را آغاز می‌کند. برنامه‌سازان هزاران نفر ساعت را بدون دریافت کمترین اطلاعاتی از مشتری صرف راه‌اندازی آن می‌کنند. فقط پس از ساخت و راه‌اندازی محصول و هنگامیکه نیروهای فروش سعی در فروش محصول دارند، شرکت از مشتریان بازخورد قابل ملاحظه‌ای دریافت می‌کند. بسیاری اوقات کارآفرینان ماه‌ها یا حتی سال‌ها پس از ساخت محصول، به سختی می‌فهمند که مشتریان بسیاری از ویژگی‌های محصول را نیاز ندارند یا نمی‌خواهند.

7 Failing fast

8 Continually learning

پس از چندین دهه مشاهده هزاران استارت‌آپی که از این روش استاندارد پیروی کرده‌اند، دست کم سه نکته را آموخته‌ایم:

۱. طرح‌های کسب‌وکار به ندرت در نخستین برخورد با مشتریان موفق از آب در می‌آیند. همانطور که بوکسور معروف مایک تیسون درباره استراتژی حریفانش پیش از مبارزه گفته است: «هر کسی تا قبل از خوردن مشت به دهانش، برنامه‌ای دارد»

۲. هیچ کسی جز معدودی از سرمایه‌گذاران خطرپذیر و شوروی سابق برنامه پنج ساله‌ای برای پیش‌بینی همه ناشناخته‌ها نمی‌خواهد. معمولاً این برنامه‌ها تخیلی‌اند و روی‌پردازی‌های آن‌ها چیزی جز وقت تلف کردن نیست.

۳. استارت‌آپ‌ها نسخه کوچک شرکت‌های بزرگ نیستند. آن‌ها بر اساس برنامه‌های جامع گسترش پیدا نمی‌کنند. استارت‌آپ‌هایی که سرانجام موفق می‌شوند آن‌هایی هستند که به سرعت از شکستی به شکست دیگر می‌روند و به‌علاوه تمام مدت در این مسیر در حال تطبیق، تکرار و بهبود ایده اولیه خود بر اساس یادگیری‌های مستمر از مشتریان هستند.

یکی از تفاوت‌های اساسی این است: در حالیکه شرکت‌های موجود یک مدل کسب‌وکار را اجرا می‌کنند، استارت‌آپ‌ها به دنبال یک مدل کسب‌وکار می‌گردند. این تفاوت، قلب رویکرد استارت‌آپ ناب است؛ و تعریف ناب از استارت‌آپ را شکل می‌دهد: استارت‌آپ سازمانی است موقتی که شکل گرفته تا در جستجوی مدل کسب‌وکاری قابل تکرار و گسترش‌پذیر باشد.

روش ناب سه اصل کلیدی دارد:

نخست، به جای صرف ماه‌ها برنامه‌ریزی و تحقیق، کارآفرینان می‌پذیرند هر آنچه که در روز اول دارند یک سری از فرضیات تست نشده است، به بیان ساده‌تر حدس‌های خوب. پس به جای نوشتن طرح کسب‌وکاری پیچیده، بنیان‌گذاران فرضیات خود را در چارچوبی که «بوم مدل کسب‌وکار»^۱ نامیده می‌شود خلاصه می‌کنند. اساساً بوم مدل کسب‌وکار دیاگرامی است که نشان می‌دهد یک شرکت چگونه برای خود و مشتریان ارزش ایجاد می‌کند. (به مطلب جنبی «فرضیه‌های خود را به تصویر بکشید» مراجعه کنید)

دوم، استارت‌آپ‌های ناب از رویکرد «از ساختمان بیرون بزنید» که مشتری‌سازی^{۱۰} خوانده می‌شود استفاده می‌کنند تا فرضیه‌های خود را تست کنند. آن‌ها بیرون رفته و از کاربران، خریداران و شرکای تجاری احتمالی درباره همه‌ی اجزای مدل کسب‌وکار خود بازخورد می‌گیرند، از جمله درباره ویژگی‌ها محصول، قیمت‌گذاری، کانال‌های توزیع، و استراتژی‌های مقرون به صرفه جلب مشتری. تاکید روی چالاکی و سرعت است: شرکت‌های جدید به سرعت کمینه محصولات پذیرفتنی خود را آماده می‌کنند و بلافاصله بازخورد مشتریان را می‌گیرند. سپس با استفاده از داده‌های مشتریان برای بازبینی مفروضات خود، شروع می‌کنند به بازگشت دوباره، تست کردن محصول ارائه‌شده بازطراحی شده و ایجاد اصلاحات بیشتر (تکرارها) یا ایجاد تغییرات بنیادین (چرخش‌ها) روی ایده‌هایی که کار نمی‌کنند. (به

۹ بوم مدل کسب‌وکار را می‌توانید از نشانی www.LeanStartup.ir/tools بارگیری کنید.

مطلب جنبی «به مشتریان گوش فرا دهید» مراجعه کنید)

سوم، استارت‌آپ‌های ناب چیزی را که «ساخت چابک محصول» خوانده می‌شود و ریشه در صنعت نرم‌افزار دارد را مشق می‌کنند. ساخت چابک محصول^{۱۱} دست در دست همراه با مشتری‌سازی کار می‌کند، برخلاف چرخه‌های عادی سالانه ساخت محصول که دانسته‌ها درباره مسائل مشتریان و نیازهای محصول را از پیش فرض می‌کنند، ساخت چابک با ساخت محصول به شکل تکرارشدنی و تدریجی، زمان‌ها و منابع تلف‌شده را حذف می‌کند. ساخت چابک فرآیندی است که با آن استارت‌آپ‌ها کمینه محصولات پذیرفتنی را برای تست کردن می‌سازند. (به مطلب جنبی «ساخت سریع و واکنشی» مراجعه کنید)

فرضیه‌های خود را به تصویر بکشید.

بوم مدل کسب‌وکار به شما اجازه می‌دهد در یک صفحه به همه ۹ بخش کسب‌وکار خود نگاهی بیندازید. هر قسمت از مدل کسب‌وکار در بردارنده مجموعه‌ای از فرضیات است که باید آن‌ها را تست کنید.

بخش مشتریان	ارتباط با مشتریان	ارزش پیشنهادی	فعالیت‌های اصلی	شرکای کلیدی
برای چه کسانی ارزش خلق می‌کنیم؟ مهمترین مشتریان ما که هستند؟ الگو و شکل مشتریان ما چیست؟	چگونه مشتریان را جذب کنیم، نگهداری کنیم و رشد دهیم؟ چه ارتباط‌هایی با مشتریان برقرار کرده‌ایم؟ چگونه آن‌ها را با بقیه مدل کسب‌وکار ادغام می‌کنیم؟ این‌ها چقدر هزینه‌بر هستند؟	به مشتری چه ارزشی می‌رسانیم؟ به حل کدام یک از مسایل مشتریان کمک می‌کنیم؟ به هر بخش مشتریان چه مجموعه محصولات و سرویس‌هایی را پیشنهاد می‌دهیم؟ چه نیازهایی از مشتری را رفع می‌کنیم؟ کمپینه محصول پذیرفتنی (MVP) چیست؟	ارزش پیشنهادی ما به چه منابع اصلی نیاز دارد؟ کانال توزیع ما؟ ارتباط با مشتریان؟ جریان درآمد؟	شرکای تجاری کلیدی ما که هستند؟ تامین کنندگان کلیدی ما که هستند؟ کدام منابع اصلی را از شرکای خود به‌دست می‌آوریم؟ کدام فعالیت‌های اصلی را شرکای ما انجام می‌دهند؟
		کانال توزیع		
		منابع اصلی		
		ساختار هزینه‌ها		
		جریان درآمد		
		مهمترین هزینه‌های ما که روی مدل کسب‌وکار تاثیر می‌گذارد چه هستند؟ کدام منابع اصلی گران‌تر هستند؟ کدام فعالیت‌های اصلی گران‌تر هستند؟		
		مشتریان ما برای چه ارزش‌هایی واقعا پول خواهند داد؟ الان برای چه ارزش‌هایی پول می‌دهند؟ مدل درآمدی ما چیست؟ تاکتیک‌های قیمت‌گذاری ما چه هستند؟		

بوم مدل کسب‌وکار را می‌توانید از نشانی WWW.LEANSTARTUP.IR/TOOLS دانلود نمایید.

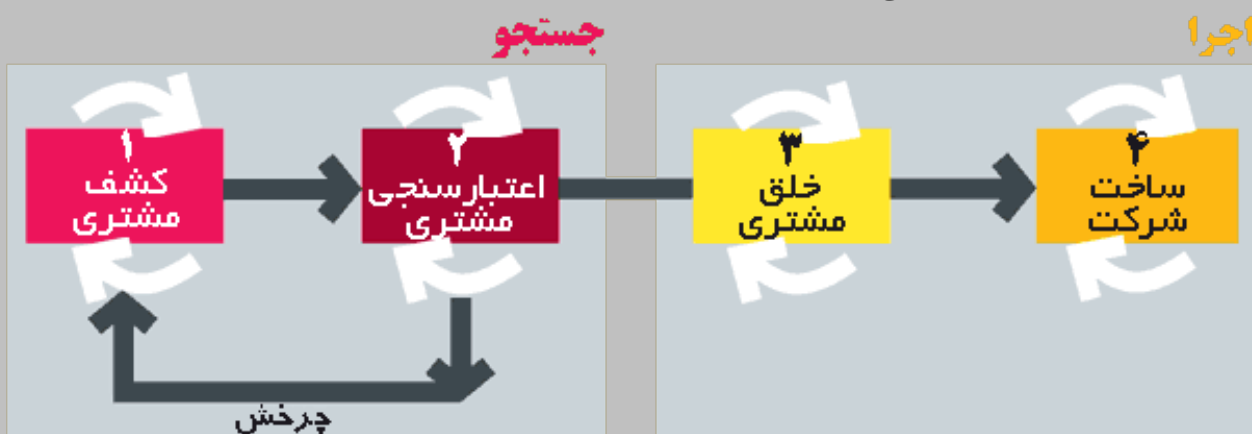
زمانیکه یورگ هرآود و لی ردن شرکت بلو ریور تکنولوژی^{۱۲} را راه‌انداختند، دانشجوی کلاس من در استانفورد بودند. چشم‌انداز آن‌ها ساخت چمن‌زن‌های رباتیک برای فضاهای تجاری بود. پس از صحبت با بیش از ۱۰۰ مشتری در ۱۰ هفته، آموختند که مشتریان هدف اولیه‌شان - زمین‌های گلف - برای راه‌حل آن‌ها ارزشی قائل نیستند. ولی سپس شروع به صحبت با کشاورزان کردند و دریافتند که تقاضای خیلی زیادی برای کشتن علف‌های هرز بدون

11 Agile Development
12 Blue Rive Technology

استفاده از سموم شیمیایی وجود دارد. پاسخ به آن تقاضا تمرکز جدید آن‌ها برای محصول شد و در ۱۰ هفته بلو ریور یک نمونه را ساخته و تست کرده بود. نه ماه بعد این استارتاپ بیش از سه میلیون دلار سرمایه جذب کرده بود. این تیم انتظار داشتند که محصول تجاری را درست نه ماه بعد از آن بیرون دهند.

به مشتریان گوش فرا دهید

طی فرآیند مشتری‌سازی، استارتاپ به دنبال مدل کسب‌وکاری که جواب می‌دهد جست‌وجو می‌کند. اگر بازخورد مشتریان آشکار کرد که فرضیه‌های کسب‌وکار این استارتاپ نادرست هستند، یا آن‌ها را بازبینی می‌کند یا به فرضیاتی جدید «چرخش» می‌کند. وقتی مدلی اثبات شد، استارتاپ شروع به اجرای آن مدل و ساخت سازمانی رسمی می‌کند. هر مرحله از مشتری‌سازی تکرارشدنی است: استارتاپ پیش از آنکه رویکرد مناسب را بیابد به احتمال زیاد چندین بار شکست می‌خورد.



۱	۲	۳	۴
بنیان‌گذاران ایده‌های شرکت را به فرضیه‌های مدل کسب‌وکار ترجمه می‌کنند، مفروضات درباره مشتریان را تست می‌کنند و سپس یک «کمینه محصول پذیرفتنی» می‌سازند که راه‌حل پیشنهادی به مشتریان را بیازمایند.	استارتاپ به تست کردن همه فرضیات ادامه می‌دهد و تلاش می‌کند علاقه مشتری را با سفارش‌های اولیه یا استفاده اعتبارسنجی کند. اگر علاقه‌ای نبود استارتاپ می‌تواند با تغییر یک یا چند فرضیه «چرخش» کند.	محصول آنقدر پالایش شده است که بفروشد. با استفاده از فرضیات اثبات شده آن، استارتاپ با بالابردن بازاریابی و هزینه‌های فروش تقاضا می‌سازد و کسب‌وکار را گسترش می‌دهد.	کسب‌وکار از حالت استارتابی با تیم مشتری‌سازی که در جستجوی پاسخ‌ها بود، تبدیل می‌شود به بخش‌های وظیفه‌ای که مدلش را اجرا می‌کنند.

حالت نهان، محبوبیت را کم می‌کند

روش‌های ناب در حال تغییر زبانی هستند که استارتاپ‌ها برای توصیف کارشان استفاده می‌کنند. در طول حباب دات‌کام، استارتاپ‌ها اغلب «در حالت نهان» کار می‌کردند (برای جلوگیری از اطلاع رقبای احتمالی از فرصت بازار)، و نمونه‌ها را فقط در طول تست‌های «بتا» به شکل کاملاً هماهنگ شده در معرض دید مشتریان قرار می‌دادند.

متدولوژی استارتاپ ناب، آن مفاهیم را منسوخ کرده است چراکه روشن شده است که در بیشتر صنایع بازخورد مشتری از پنهان کاری اهمیت بیشتری دارد و بازخورد پیوسته، بازده بهتری از پرده‌برداری‌های یکباره به دست می‌دهد.

این دو امر بنیادین در حین دوران شغلی ام به عنوان کارآفرین برای من روشن تر شد. (من در ۸ استارتاپ فناور حضور داشته‌ام، به عنوان بنیان‌گذار یا کارمند اولیه.) هنگامیکه یک دهه قبل به تدریس روی آوردم، با فرمولی برای مشتری‌سازی - که پیش‌تر توضیح دادم - آمدم. تا سال ۲۰۰۳ این فرآیند را در درسی در مدرسه کسب‌وکار هاس در دانشگاه برکلی می‌گفتم.

در سال ۲۰۰۴ در استارتاپی سرمایه‌گذاری کردم که توسط اریک ریس^{۱۳} و ویل هارلی تاسیس شده بود، به عنوان شرط سرمایه‌گذاری‌ام پافشاری کردم که در کلاس من شرکت کنند. اریک سریع دریافت که ساخت آبشاری محصول، روش سنتی در شرکت‌های فناور، یا همان رویکرد خطی تولید محصول، باید با تکنیک‌های تکرارشدنی چابک جایگزین شوند. وی همچنین شباهت‌هایی بین مجموعه قواعد نوظهور استارتاپ‌ها و سیستم تولید تویوتا، که با عنوان تولید ناب شناخته می‌شود دید. اریک ترکیب مشتری‌سازی و مشق‌های چابک را «استارتاپ ناب» نامید.

این ابزارها با انتشار مجموعه‌ای از کتاب‌ها معروف شدند. در سال ۲۰۰۳ من کتاب چهار گام تا افیونی^{۱۴} را نوشتم و در آن برای نخستین بار بیان کردم که استارتاپ‌ها نسخه کوچکتر شرکت‌های بزرگ نیستند و فرآیند مشتری‌سازی را با جزئیات ترسیم کردم. در سال ۲۰۱۰ الکساندر استروالدر و ایو پیگنیور در کتاب خلق مدل کسب‌وکار، چارچوب استاندارد بوم مدل کسب‌وکار را به کارآفرینان معرفی کردند. در سال ۲۰۱۱ اریک کتاب استارتاپ ناب خود را منتشر کرد. و در سال ۲۰۱۲ باب دورف و من هرچه که درباره تکنیک‌های ناب آموخته بودیم را در کتاب گام به گامی به نام راهنمای صاحبان استارتاپ‌ها خلاصه کردیم.

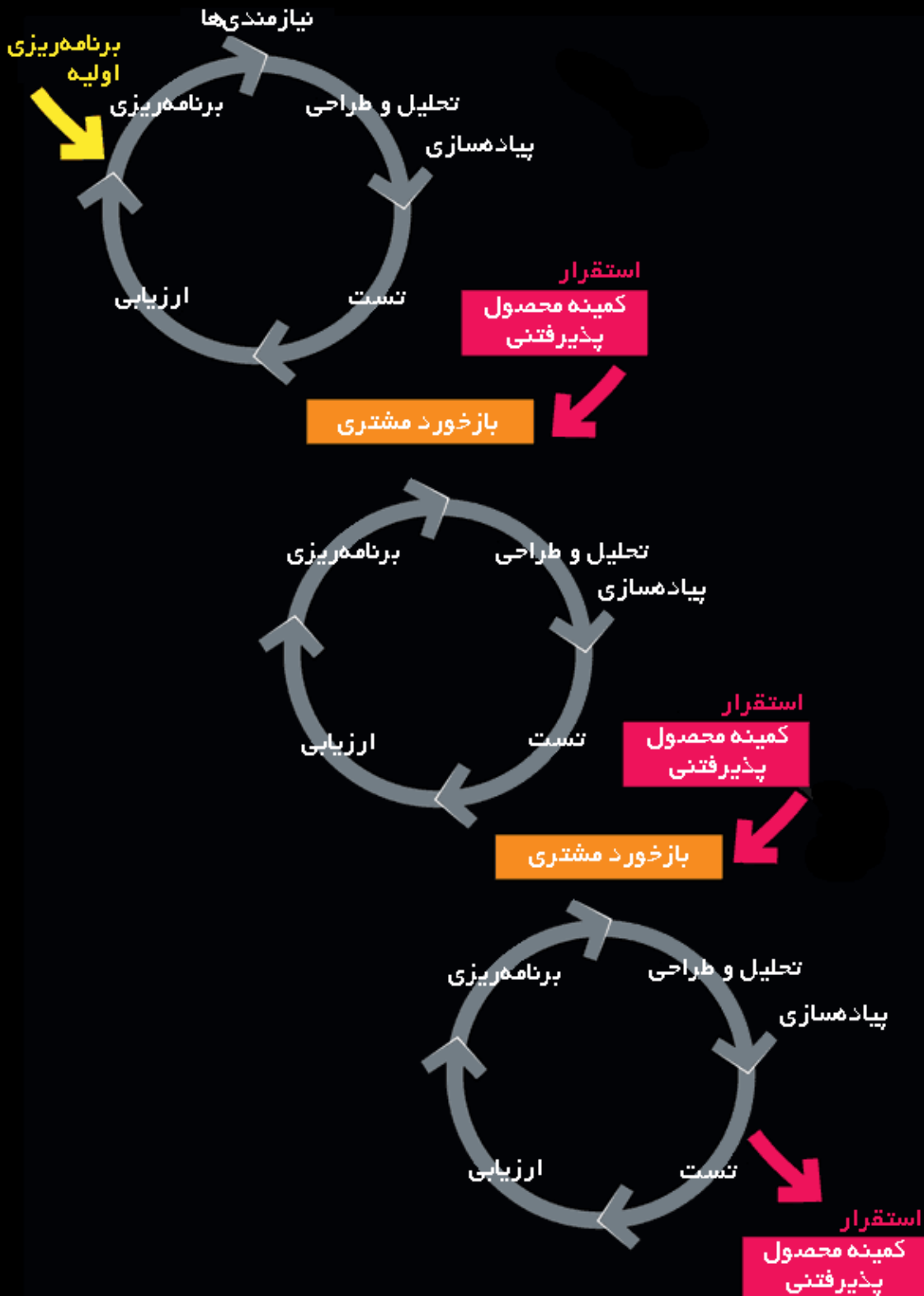
روش استارتاپ ناب اکنون در بیش از ۲۵ دانشگاه و در دوره آنلاین محبوب سایت Udacity.com تدریس می‌شود. افزون بر این‌ها، در بیشتر شهرهای بزرگ دنیا شما سازمان‌هایی همچون استارتاپ ویکند را می‌یابید که روش ناب را همزمان به صدها کارآفرین بالقوه معرفی می‌کنند. در چنین گردهمایی‌هایی اتاقی پر از تیم‌های استارتاپی می‌توانند در چند ساعت دور نیم‌دوجین ایده محصول بچرخند. گرچه از دید افرادی که تاکنون شرکت نکرده‌اند غیر ممکن به نظر می‌رسد، ولی در چنین رخدادهایی بعضی از کسب‌وکارهایی که چهارشنبه عصر شکل گرفته‌اند تا جمعه ظهر در حال خلق درآمدهای واقعی هستند.

13 Eric Ries

14 The Four Steps to the Epiphany

ساخت سریع و واکنشی

در برابر ساخت سنتی محصول، که در آن هر مرحله به ترتیب خطی رخ داده و چندین ماه طول می‌کشد، ساخت چابک، محصولات را در چرخه‌هایی کوتاه و تکرار شده می‌سازد. استارت‌آپ یک «کمینه محصول پذیرفتنی»- که فقط دربر دارنده ویژگی‌های مهم است- می‌سازد، بر اساس آن از مشتریان بازخورد می‌گیرد و سپس دوباره از یک کمینه محصول پذیرفتنی بازبینی شده شروع می‌کند.



خلق اقتصاد کار آفرینانه نوآوری-بنیان

با وجود اینکه برخی طرفداران ادعا می‌کنند که فرآیند ناب تک تک استارت‌آپ‌ها را موفق‌تر می‌کند، باور دارم که این بزرگنمایی است. موفقیت آنقدر به عامل‌های فراوان بستگی دارد که یک متدولوژی نمی‌تواند تضمین کند که هر استارت‌آپی برنده خواهد بود. اما براساس آنچه که تاکنون در صدها استارت‌آپ، در برنامه‌هایی که اصول ناب را تدریس می‌کنم و در شرکت‌های تثبیت‌شده‌ای که این اصول را مشق می‌کنند دیده‌ام، می‌توانم ادعای مهم‌تری بکنم: استفاده از روش‌های ناب روی سبدهای استارت‌آپ‌ها، به شکست‌هایی کمتر از آن دسته که از روش‌های سنتی استفاده می‌کنند خواهد انجامید.

نرخ شکست پایین‌تر استارت‌آپ‌ها می‌تواند تبعات اقتصادی ژرفی داشته باشد. امروزه نیروهای ویران‌ساز، جهانی‌سازی و تنظیم مقررات در حال ضربه زدن به اقتصاد همه کشورها هستند. صنایع تثبیت‌شده به سرعت در حال کاستن از شغل‌ها هستند، بسیاری از این شغل‌ها هیچگاه باز نخواهند گشت. رشد استخدام در قرن ۲۱ باید به اجبار از شرکت‌های جدید بیاید، بنابراین همه ما ناگزیر به پرورش محیطی که به موفقیت، رشد و استخدام کارکنان بیشتر توسط آن‌ها کمک می‌کند علاقه‌مندیم. خلق اقتصاد نوآوری که توسط گسترش سریع استارت‌آپ‌ها به پیش رانده می‌شود هیچگاه اینقدر ضروری نبوده است.

در گذشته، افزون بر نرخ شکست، رشد تعداد استارت‌آپ‌ها توسط پنج فاکتور محدود می‌شد:

۱. هزینه‌ی بالای دستیابی به نخستین مشتری و هزینه‌های حتی بالاتر ساخت محصول اشتباه.
۲. چرخه‌های طولانی ساخت فناوری.
۳. تعداد محدود افراد مشتاق به پذیرش خطر بنیان‌گذاری یک استارت‌آپ یا کار در آن.
۴. ساختار صنعت سرمایه‌گذاری خطرپذیر، که در آن تعداد کمی از شرکت‌های سرمایه‌گذاری مجبور بودند هر کدام مبالغ بالایی را در یک مشت از استارت‌آپ‌ها سرمایه‌گذاری کنند تا شانس بازگشت زیاد سرمایه خود را بالا ببرند.
۵. تمرکز متخصصان حرفه‌ای چگونگی ساخت استارت‌آپ‌ها، به شکلی که در ایالات متحده بیشتر آن‌ها در سواحل غربی یا شرقی بنیان‌گذاشته می‌شدند. (این مساله در اروپا و دیگر نقاط جهان کمتر دیده می‌شود ولی حتی در آنسوی دریاها هم مراکز جغرافیایی کارآفرینانه وجود دارد.)

روش ناب با کمک به شرکت‌های جدید در ساخت محصولات که مشتریان واقعا می‌خواهد به شکل بسیار سریع‌تر و ارزان‌تر از روش‌های سنتی، دو محدودیت اول را کاهش داده است و محدودیت سوم را نیز با کم‌خطرتر کردن استارت‌آپ‌ها کاهش داده است. این روش زمانی ظهور کرده است که روندهای دیگر کسب‌وکار و فناوری نیز سدهای تشکیل استارت‌آپ‌ها را درهم می‌شکنند. ترکیب همه این نیروها دورنمای فضای کارآفرینانه را تغییر می‌دهند.

امروزه نرم‌افزارهای بازمتن، همچون **GitHub**، سرویس‌های ابری، همچون سرویس‌های وب آمازون، هزینه‌های ساخت نرم‌افزار را از میلیون‌ها دلار به هزاران دلار کاهش داده‌اند. استارت‌آپ‌های سخت‌افزاری نیز دیگر مجبور نیستند که کارخانه‌های خود را بسازند چراکه کارخانه‌های جهانی به آسانی در دسترس هستند. در واقع، دیدن شرکت‌های فناوری جدیدی که متدولوژی استارت‌آپ ناب را مشق می‌کنند و محصولات نرم‌افزاری را ارایه می‌دهند که تماما «مجازی» هستند و از طریق وب ارایه می‌شوند یا سخت‌افزاری که تنها چند هفته پس از تاسیس شرکت، در

چین ساخته شده است خیلی عادی شده است. شرکت رومینیت^{۱۵} را در نظر بگیرید، استارت‌آپی که ساخته شده تا اعتماد به نفس و علاقه زنان به علوم، فناوری، مهندسی و ریاضی را بالا ببرد. همینکه بنیان‌گذارانش تست و تکرار طراحی کیت خانه‌عروسی عجیب خود را به پایان رساندند، مشخصات محصول را به تولید کننده طرف قرار داد در چین فرستادند. سه هفته بعد نخستین محصولات رسیدند.

دیگر روند مهم، تمرکز زدایی دستیابی به منابع مالی است. سرمایه‌گذاران خطرپذیر عادت داشتند که در نزدیکی تجمع‌گاه‌های رسمی شرکت‌ها همچون سیلیکون ولی، بوستن و نیویورک باشند. در اکوسیستم‌های کارآفرینانه امروزی فرشتگان سرمایه‌گذار که از شرکت‌های سرمایه‌گذاری چندصد میلیون دلاری به مراتب کوچکتر هستند می‌توانند سرمایه‌گذاری مراحل آغازین استارت‌آپ‌ها را انجام دهند. در سراسر جهان، صدها شتاب‌دهنده استارت‌آپ همچون Y Combinator و TechStars رسماً سرمایه‌گذاری فاز پیدایش (هسته) را انجام می‌دهند. و سایت‌های خیل‌سپاری^{۱۶} همچون Kickstarter روش دیگر تامین مالی استارت‌آپ‌ها را با شکل دموکراتیک‌تر فراهم می‌کنند.

دسترسی آنی به اطلاعات نیز از جمله مزایای امروزی برای شرکت‌های جدید است. پیش از ظهور اینترنت، بنیان‌گذاران شرکت‌های جدید فقط به تعداد قهوه‌ای که می‌توانستند با سرمایه‌گذاران و کارآفرینان با تجربه بخورند پند می‌گرفتند. امروزه بزرگترین چالش آن‌ها سر و سامان دادن به حجم انبوه پندهایی است که می‌گیرند. مفاهیم ناب چارچوبی را فراهم می‌کنند که به شما کمک می‌کند خوب‌ها را از بد‌ها جدا کنید.

تکنیک‌های استارت‌آپ ناب در آغاز برای خلق شرکت‌های فناور با رشد سریع طراحی شدند. ولی من باور دارم که این مفاهیم به همان میزان هم برای خلق کسب‌وکارهای کوچک معمولی که بخش اعظم اقتصاد را می‌سازند معتبر هستند. اگر تمام دنیای کسب‌وکارهای کوچک این مفاهیم را پذیرفته بوند، جداً فکر می‌کنم که رشد و بازده را افزایش می‌داد و تاثیر مستقیم و فوری روی تولید ناخالص داخلی و اشتغال‌زایی می‌داشت.

نشانه‌هایی وجود دارد که ممکن است این اتفاق رخ دهد. در سال ۲۰۱۱ بنیاد ملی علوم آمریکا در برنامه‌ای که «شرکت‌های نوآوری^{۱۷}» نامیده می‌شود استفاده از روش‌های ناب برای تجاری‌سازی پژوهش‌های علوم پایه را آغاز نمود. اکنون ۱۱ دانشگاه این روش‌ها را به صدها تیم از دانشمندان پژوهشگر ارشد در سراسر ایالات متحده تدریس می‌کنند.

برنامه‌های MBA نیز در حال پذیرش این تکنیک‌ها هستند. این برنامه‌ها سال‌ها به دانشجویان آموزش می‌دادند که رویکردهای شرکت‌های بزرگ را روی استارت‌آپ‌ها اعمال کنند، رویکردهایی همچون روش‌های حسابداری برای پیگیری درآمد و جریان نقدی و نظریه‌های سازمانی مدیریت. از آنجا که استارت‌آپ‌ها با مشکلات کاملاً متفاوتی مواجه هستند، اکنون مدارس کسب‌وکار در حال درک این هستند که شرکت‌های جدید ابزارهای مدیریتی خاص خود را نیاز دارند.

در حالیکه مدارس کسب‌وکار تفاوت بین مدیریت اجرایی و جستجوی یک مدل کسب‌وکار را می‌پذیرند، در حال

15 Roominate

16 Crowd sourcing

17 Innovation Corps

پس‌زدن طرح کسب‌وکار به عنوان قالبی برای آموزش کارآفرینی هستند؛ و مسابقات نوشتن طرح کسب‌وکار که بیش از یک دهه بخش مهمی از تجربه MBA بوده‌اند با مسابقات مدل کسب‌وکار جایگزین می‌شوند. (مدرسه کسب‌وکار هاروارد آخرین دانشگاهی بود که این تغییر را در سال ۲۰۱۲ ایجاد کرد). استانفورد، هاروارد، و کلمبیا پیش‌تازان پذیرش سرفصل‌های درسی استارت‌آپ ناب هستند. کلاس Lean LaunchPad من برای مدرسان، اکنون سالانه بیش از ۲۵۰ مدرس کالج و دانشگاه را آموزش می‌دهد.

یک استراتژی جدید برای شرکت‌های قرن ۲۱-امی

حالا دیگر روشن شده که مشق‌های استارت‌آپ ناب فقط برای شرکت‌های فناور جدید نیستند.

شرکت‌ها ۲۰ سال گذشته را با کاهش هزینه‌ها، صرف‌بالا بردن بهره‌وری کرده‌اند. ولی تمرکز بر بهبود مدل‌های کسب‌وکار کنونی شرکت حقیقتاً دیگر کافی نیست. تقریباً همه شرکت‌های بزرگ می‌دانند که باید با پیوسته نوآوری کردن با تهدیدهای بیرونی رو-به-فزونی دست‌وپنجه نرم کنند. برای اطمینان از پیروزی و رشد، این شرکت‌ها نیاز دارند که ساخت مدل‌های کسب‌وکار جدید را ادامه دهند. این چالش به ساختار سازمانی و مهارت‌های جدید نیاز دارد.

در طول سالیان خبرگان مدیریتی همچون کلیتون کریستنسن، ریتا مک‌گراس، ویجی گووینداراجان، هنری چسبرو، یان مک‌میلان، الکساندر استروالدر و اریک فون هیپل^{۱۸} تفکر چگونگی بهبودبخشی فرآیند نوآوری در شرکت‌های بزرگ را ترقی داده‌اند. طی سه سال گذشته ما شرکت‌های بزرگی از جمله جنرال الکتریک، کوالکام و اینتوییت^{۱۹} را دیده‌ایم که شروع به پیاده‌سازی متدولوژی استارت‌آپ ناب کرده‌اند.

18 Clayton Christensen, Rita McGrath, Vijey Govindarajan, Henry Chesbrough, Ian MacMillan, Alexander Osterwalder and Eric von Hippel

19 Intuit

استارتاپ ناب چه کاری را متفاوت انجام می‌دهد

بنیان‌گذاران استارت‌آپ‌های ناب کار را با طرح کسب‌وکار شروع نمی‌کنند؛ بلکه کار را با جستجو برای یک مدل کسب‌وکار آغاز می‌کنند. فقط پس از آنکه چندین دور سریع از آزمایش و بازخورد، مدل کسب‌وکاری که جواب می‌دهد را نمایان ساخت، بنیان‌گذاران ناب روی اجرا تمرکز می‌کنند.

سنتی

ناب

استراتژی

طرح کسب‌وکار
پیاده‌سازی محور

مدل کسب‌وکار
فرضیه محور

فرآیند محصول جدید

مدیریت محصول
آماده‌کردن محصول بر اساس
یک برنامه خطی و گام‌به‌گام

مشتری‌سازی
بیرون زدن از ساختمان و تست فرضیه‌ها

مهندسی

ساخت چابک یا آبشاری محصول
ساخت تکرار شونده یا مشخص‌کردن
کامل محصول پیش از ساخت آن

ساخت چابک محصول
ساخت تکرار شونده و
تدریجی محصول

سازمان

بخش‌ها بر اساس وظیفه و کارکرد
استخدام برای تجربه و توانایی اجرا

تیم‌های مشتری‌سازی و ساخت چابک
استخدام برای یادگیری، چالاک‌گی و سرعت

گزارش‌گیری مالی

حسابداری
صورت سود و زیان، ترازنامه،
صورت جریان نقدی

سنجش‌های پراهمیت
هزینه جلب مشتری، ارزش
درآمدت مشتری، ریزش، ویروسی

شکست

استثنا
درست‌شدن با اخراج مدیران

مورد انتظار
درست‌شدن با تکرار روی ایده‌ها و
جیرخس از آن‌هایی که کار نمی‌دهند

سرعت

حساب‌شده
کار کردن بر اساس داده‌های کامل

سریع
با داده به‌اندازه‌کافی خوب، کار می‌کند

بخش ذخیره‌سازی انرژی شرکت جنرال الکتریک از این رویکرد استفاده می‌کند تا روش نوآوری خود را تغییر دهد. در سال ۲۰۱۰ پرسکات لوگان مدیر این بخش دریافت که باتری جدیدی که توسط این بخش ساخته شده دارای توانایی ویرانسازی این صنعت است. به جای آنکه براساس روش سنتی توسعه محصول برای ساخت کارخانه، گسترش تولید و بیرون دادن محصول جدید (که سرانجام دوراتون نامیده شد) آماده شود، لوگان تکنیک‌های ناب را به کار برد. او جستجو برای یک مدل کسب‌وکاری و انجام مرحله «کشف مشتری» را آغاز کرد. او و تیمش برای کشف بازارها و کاربردهای محتمل جدید با چندین جین از مشتریان جهانی بالقوه رو-در-رو ملاقات کردند. این‌ها همچون تماس‌های تلفنی متداول که فروشندگان می‌گیرند نبودند: اعضای تیم اسلایدهای پاورپوینت خود را کنار گذاشته و به دغدغه‌ها و مشکلات مشتریان با شرایط فعلی باتری‌ها گوش کردند. آن‌ها جلوتر رفتند تا بیاموزند که مشتریان چگونه باتری‌های صنعتی را می‌خرند، به چه میزان و در چه شرایطی از آن‌ها استفاده می‌کنند. با این بازخورد، آن‌ها تغییری اساسی در بخش مشتریان خود دادند. آن‌ها یکی از گروه‌های هدف اولیه خود، مراکز داده، را حذف کرده و یک گروه جدید کشف کردند: صنعت آب و برق. افزون بر این، آن‌ها بخش مشتریان گسترده «صنایع مخابراتی» را به اپراتورهای تلفن همراه کشورهای در حال توسعه با شبکه‌های برق غیرقابل اطمینان تقلیل دادند. در آخر جنرال الکتریک برای راه‌اندازی یک کارخانه باتری‌سازی در کلاس جهانی در نزدیکی نیویورک ۱۰۰ میلیون دلار سرمایه‌گذاری کرد، این کارخانه در ۲۰۱۲ آغاز به کار کرد. بر اساس گزارش مطبوعات، تقاضا برای این باتری‌های جدید چنان زیاد است که جنرال الکتریک لیست بلندبالایی از سفارش‌ها دارد.

صد سال اول آموزش مدیریت روی ایجاد استراتژی‌ها و ابزارهایی تمرکز داشت که اجرا و بهره‌وری کسب‌وکارهای موجود را شکل می‌دهند. اکنون، در حالیکه شرکت‌های استارت‌آپ جدید را راه‌اندازی می‌کنیم نخستین مجموعه از ابزارهای جستجوی مدل‌های کسب‌وکار جدید را در اختیار داریم. اتفاقاً برای کمک به شرکت‌های موجودی که با نیروهای پیوسته ویران‌ساز سر و کله می‌زنند درست به موقع رسیدیم. در قرن ۲۱ این نیروها باعث می‌شوند افراد از همه نوع سازمان - استارت‌آپ‌ها، کسب‌وکارهای کوچک، شرکت‌های بزرگ و نهادهای دولتی - فشار برای تغییر سریع را حس کنند. رویکرد استارت‌آپ ناب به آن‌ها کمک می‌کند با آمادگی برخورد کنند، به سرعت نوآوری کنند و کسب‌وکار خود را تغییر دهند.