

سفر کارآفرین

سرشناسه	:	بکر، اسکات. Becker, Scott.
عنوان و نام پدیدآور	:	سفر کارآفرین / اسکات بکر، گریس لین کِلر.
مشخصات نشر	:	ترجمه علی تهرانی نصر.
مشخصات ظاهری	:	تهران، نوین توسعه، ۱۴۰۴.
شابک	:	۱۳۶ صفحه
فهرست‌نویسی	:	۹۷۸-۶۲۲-۵۲۱۳-۹۲-۰
یادداشت	:	فیا
موضوع	:	عنوان اصلی: The Entrepreneur's Edge, 2024
رده‌بندی کنگره	:	کارآفرینی
رده‌بندی دیویی	:	HB ۶۱۵
شماره کتاب‌شناسی ملی	:	۳۳۸ / ۰۴
	:	۱۰۱۸۰۳۳۹

تمامی حقوق این اثر، از جمله حق انتشار تمام یا بخشی از آن، برای ناشر محفوظ است.



سفر کارآفرین

راهنمای ساخت و مدیریت کسب و کار موفق

اسکات بکر، گریس لین کِلر

ترجمه علی تهرانی نصر

عنوان	:	سفر کارآفرین
مؤلف	:	اسکات بکر، گریس لین کلر
مترجم	:	علی تهرانی نصر
ویراستار	:	جواد کاظمی
صفحه آرا	:	صبا کریمی
طراح جلد	:	فریناز کیان
زمان و نوبت چاپ	:	۱۴۰۴، اول، ۱۰۰۰ نسخه
ناشر	:	نشر نوین توسعه
شابک	:	۹۷۸-۶۲۲-۵۲۱۳-۹۲-۰
قیمت	:	۲۰۰,۰۰۰ تومان

تعهد ما به پایداری محیط زیست

کاغذ بالکی، کاغذی سبک، خوش‌رنگ و زیست‌محیطی است که در کشورهای باران‌خیزی همچون سوئد و فنلاند تولید می‌شود و مخصوص چاپ کتاب است.

ما نیز کتاب‌های نشر نوین را روی این کاغذها چاپ می‌کنیم تا علاوه بر ساختن تجربه خوب مطالعه برای خوانندگانمان، با هم گامی در جهت حفظ محیط زیست برداریم.

 nashrenovin.ir

 nashrenovin.ir

 nashrenovin

فهرست

مقدمه ۹

بخش ۱ | پس می‌خواهید کارآفرین شوید؟ ۱۱

بخش ۲ | حالا چه کنیم؟ ۳۱

بخش ۳ | آیا آنچه را لازم است در چنته دارید؟ ۴۷

بخش ۴ | آیا می‌توانید از موقعیت کنونی‌تان به جایگاهی که باید باشید برسید؟ ۵۹

بخش ۵ | آیا همین کافی است؟ ۷۷

بخش ۶ | آیا می‌خواهید رؤیای‌تان به واقعیت بپیوندد؟ ۹۱

بخش ۷ | اما چگونه ثروت واقعی بسازیم؟ ۱۰۱

بخش ۸ | آزادی برای تمام عمر؟ ۱۲۱

درباره نویسندگان ۱۳۲

منابع ۱۳۴

یادداشت حامی

در سپیده‌دم دنیایی که نوآوری، نبض تپنده پیشرفت است و استارت‌آپ‌ها، پیشقراولان جسور این عرصه، انتخاب کتاب حاضر تنها گزینشی آگاهانه نیست بلکه پاسخی ضروری به تغییرات پرشتاب زمانه ما است. اسکات بکر، با قلمی نافذ و بینشی کم‌نظیر، به قلب چالش‌های اصیل کارآفرینان و اعضای تیم‌های نوپا می‌زند. او نه تنها نقشه راه می‌کشد، که چراغی فروزان بر ذهنیت‌ها و رفتارهایی می‌افکند که بنیان‌گذاران، موفقیت پایدار را می‌سازند.

در هسته مرکزی آموزه‌های بکر، پیامی تابناک و حیات‌بخش نهفته است: موفقیت فردی و سازمانی، در گرو رشد و تعالی جمعی است. او به ما می‌آموزد که چگونه شبکه‌های اعتماد را بنا کنیم، سرمایه انسانی را نه به عنوان ابزار، که به عنوان گران‌بهارترین دارایی بی‌روانیم، و تعهدات متقابل را اساس روابط حرفه‌ای قرار دهیم. پیام او، زمزمه‌ای آرام و درعین حال انقلابی است: پیروزی واقعی، آن است که همه با هم بر کشتی پیشرفت سوار شویم و هیچ‌کس در ساحل نماند.

ترجمه این کتاب، گشودن پنجره‌ای به سوی تجربیات جهانی است، بی‌آنکه بر قله‌های بکر بومی سرزمینمان سایه‌ای بی‌فکند، بلکه تا از آن‌ها نیز مراقبت کنیم و بر شکوهشان بیفزاییم. حمایت ما از ترجمه و انتشار این کتاب، تنها یک اقدام فرهنگی نیست؛ رسالتی مقدس در جهت بالندگی زیست‌بوم استارت‌آپی ایران است. ما خود را بدهکار این باغ پرثمر می‌دانیم که در سایه‌سار نوآوری‌هایش رشد کرده‌ایم. مسئولیت اجتماعی ما در این راستا معنا می‌یابد. باشد که مطالعه این اثر، سرآغاز گفت‌وگویی گسترده و حرکتی جمعی به سوی ساختن زیست‌بومی بالنده، انسانی و تاب‌آور باشد. این، سنگ محک تعهد ما و ادای سهم‌مان به آینده‌ای درخشان است.

به امید فرداهایی روشن‌تر

مهدیار آفانصیر

مدیرعامل حرکت اول

یادداشت مترجم

در عصر حاضر، کارآفرینی تنها یک انتخاب شغلی نیست، بلکه به یک سبک زندگی تبدیل شده است که پاسخی فعال به نیازهای پیچیده و پویای دنیای مدرن می‌دهد. کتاب «سفر کارآفرین» نوشته اسکات بکر^۱ و گریس لین کالر^۲، از جمله آثار ارزشمندی است که همانند یک نقشه راه عملی، به مخاطب کمک می‌کند تا در میان رقابت‌های فشرده بازار، جایگاه خود را تثبیت و برتری رقابتی‌اش را حفظ کند. این کتاب نه تنها برای بنیان‌گذاران استارت‌آپ‌ها، بلکه برای مدیران کسب‌وکارهای سنتی که به دنبال تحول و نوسازی‌اند نیز راه‌گشاست. نویسندگان با بهره‌گیری از تجربیات شخصی خود، به تشریح مهارت‌ها، طرز فکر و استراتژی‌هایی می‌پردازند که کارآفرینان موفق را از دیگران متمایز می‌کند.

اقتصاد ایران با چالش‌های متعددی نظیر تحریم‌ها، نوسانات مستمر بازار، و رقابت‌های نابرابر مواجه است؛ با این حال، کارآفرینان ایرانی بارها نشان داده‌اند که با خلاقیت، انعطاف‌پذیری و پشتکار می‌توانند محدودیت‌ها را به فرصت تبدیل کنند. ترجمه این اثر به زبان فارسی، تلاشی است در راستای پاسخ به نیاز کارآفرینانی که به منابع آموزشی روزآمد، کاربردی و قابل اتکا دسترسی محدود دارند. بسیاری از کتاب‌های موجود در این حوزه یا ترجمه‌های قدیمی‌اند، یا بیش از حد نظری و انتزاعی. «سفر کارآفرین» با تکیه بر تجربه‌های عینی، روایت‌های واقعی از مسیرهای شکست و موفقیت، و توصیه‌های اجرایی، می‌تواند بخشی از این خلأ را پر کند و الهام‌بخش عمل‌گرایی باشد.

مخاطبان این کتاب طیف گسترده‌ای را در بر می‌گیرند: کارآفرینان تازه‌کار که به دنبال آغاز صحیح مسیر خود هستند، مدیران کسب‌وکارهای کوچک و متوسط که در

1. Scott Becker

2. Grace Lynn Keller

جست‌وجوی راه‌حل‌های کم‌هزینه و اثربخش‌اند، دانشجویان و پژوهشگران حوزه مدیریت و کارآفرینی که به منابع کاربردی نیاز دارند، و حتی سیاست‌گذاران اقتصادی که به درک بهتر نیازهای بخش خصوصی علاقه‌مندند.

برای بهره‌مندی مؤثر از محتوای کتاب، توصیه می‌شود هر فصل با دقت مطالعه شده و همراه با یادداشت‌برداری پیش برود. مقایسهٔ مثال‌ها با تجربه‌های شخصی یا وضعیت واقعی کسب‌وکار خواننده، درک مفاهیم را تعمیق می‌بخشد. همچنین تمرین‌ها و پرسش‌های پایان هر فصل، ابزاری مناسب برای تثبیت مطالب و سنجش آمادگی عملی مخاطب فراهم می‌کنند.

به‌عنوان کسی که سال‌ها در فضای استارت‌آپی ایران فعالیت کرده‌ام، به‌خوبی می‌دانم که بسیاری از کارآفرینان کشورمان از انگیزه و خلاقیت لازم برای خلق ارزش برخوردارند، اما در زمینهٔ بهره‌گیری از ابزارها و مسیرهای اجرایی مؤثر با کمبودهایی روبه‌رو هستند. این کتاب با هدف پرکردن بخشی از این خلأ ترجمه شده است. امیدوارم بتواند با ارائهٔ بینش، ابزار و چارچوب‌های کاربردی، به مخاطبان کمک کند تا با اطمینان بیشتری مسیر تبدیل ایده به اجرا را طی کنند.

در پایان، یادآور می‌شوم که این کتاب به شما نمی‌گوید چه کاری انجام دهید، بلکه نشان می‌دهد چگونه آن را انجام دهید. اکنون این شماست که باید دانش به‌دست‌آمده را به اقدام تبدیل کرده و مسیر منحصربه‌فرد خود را در دنیای کارآفرینی بسازید.

علی تهرانی نصر

مقدمه

از اینکه این کتاب را برای مطالعه انتخاب کرده‌اید سپاسگزارم. واقعاً قدردان شما هستم.

در این کتاب دربارهٔ دو موضوع مرتبط ولی متفاوت صحبت می‌کنیم. نخست، مفاهیم کلیدی در ساختن و ادارهٔ کسب‌وکارها را بررسی می‌کنیم. دوم، دربارهٔ مدیریت منابع مالی صحبت می‌کنیم. در بخش دوم، تمرکز ما بیشتر بر جنبه‌های مالی شخصی خواهد بود تا موضوعات مالی مربوط به کسب‌وکار.

وقتی از ساخت کسب‌وکارها صحبت می‌شود، تجربهٔ حرفه‌ای من عمدتاً بر پایهٔ دو فعالیت اصلی شکل گرفته است: شرکت رسانه‌ای در حوزهٔ بهداشت و درمان و تأسیس دفتر حقوقی تخصصی در زمینهٔ سلامت و کسب‌وکار. هر دو مسیر با همکاری شرکای فوق‌العاده و تیم‌های توانمند طی شد و هر دو نیازمند تمرکز بر حوزه‌های تخصصی، پرورش رهبران و تیم‌های مؤثر و توجه ویژه به نیازهای مشتریان، مخاطبان و مراجعان بود. هریک از این فعالیت‌ها به میزان زیادی تلاش و انگیزه نیاز داشتند. هر دویشان دشوار اما سرشار از انگیزه و عشق بودند. در توصیف رویکردمان در ساخت کسب‌وکار، اغلب از اصطلاحات «تخصص‌محور»، «تیم‌محور» و «مشتری‌محور» استفاده می‌کنیم.

دربارهٔ مدیریت منابع مالی، این فرصت را داشته‌ام که با افراد بسیاری گفت‌وگو کنم، از کسانی که با بحران‌های مالی جدی روبه‌رو بوده‌اند تا افرادی که در این حوزه موفق عمل کرده‌اند. این گفت‌وگوها منجر به شکل‌گیری مجموعه‌ای از اصول بنیادین در ذهن من شد. البته من «متخصص مالی» نیستم و احتمالاً بسیاری از افراد حرفه‌ای

این حوزه سبک من را بیش از حد محافظه کارانه می‌دانند. با این حال، یکی از ارکان اساسی سرمایه‌گذاری، تشخیص میزان تحمل شخصی در برابر نوسانات، سودها و زیان‌هاست. من به خوبی می‌دانم که تاب ضررهای مالی را ندارم و به همین دلیل ترجیح می‌دهم سرمایه‌گذاری‌هایم را بر پایه امنیت مالی استوار کنم. به عنوان کسی که از راه کارآفرینی کسب درآمد کرده‌ام، کاملاً آگاهم که اگر سرمایه‌ام را در نتیجه ریسک‌های بالا از دست بدهم، به دست آوردن دوباره آن چقدر دشوار یا شاید غیرممکن خواهد بود.

در این مسیر، افتخار داشته‌ام که با مشتریان، رهبران، همکاران، مشاوران و سرمایه‌گذارانی فوق‌العاده همکاری کنم و واقعاً از همه آن‌ها سپاسگزارم. ممنونم که وقت گذاشته‌اید و این کتاب را می‌خوانید.

در جریان این فعالیت‌ها، فرصتی دست داد با رئیس‌جمهور جرج بوش و همسرش لورا بوش، رئیس‌جمهور بیل کلینتون و همسرش هیلاری کلینتون و همچنین نیکي هیلی، کریم عبدالجبار و بسیاری افراد دیگر مصاحبه کنم. همچنین، در دوران دانشکده حقوق، این شانس را داشتم که به عنوان مشاور در دادگاه تمرینی^۱ با رئیس‌جمهور باراک اوباما همکاری کنم، زمانی که هر دوی ما دانشجو بودیم. با اینکه من نقش مشاور/مدرس را داشتم، توانایی‌های او به مراتب فراتر از من بود.

۱. Moot Court: شبیه‌سازی دادگاه است که در آن دانشجویان حقوق در قالب تیم‌های شرکت‌کننده، با ایفای نقش‌های حقوقی با سایر تیم‌ها رقابت می‌کنند. -م

بخش ۱

پس می‌خواهید کارآفرین شوید؟

چگونه یک کسب‌وکار عالی بسازیم

(فصل‌های ۱ تا ۸)

بسیاری از افراد مایل‌اند کارآفرین شوند و کسب‌وکار خودشان را راه بیندازند. برای بسیاری، کارآفرینی و ادارهٔ کسب‌وکار شخصی بخشی از رؤیای آمریکایی^۱ به شمار می‌رود. کارآفرینان اغلب تحسین می‌شوند و وقتی از کارآفرینی صحبت می‌شود، ذهن‌ها معمولاً سراغ چهره‌های موفق مانند استیو جابز، ایلان ماسک یا اپرا وینفری می‌رود. اما کارآفرین‌بودن آسان نیست.

بر اساس داده‌های ادارهٔ آمار کار ایالات متحده (بی‌ال‌اس)، حدود ۲۰ درصد از کسب‌وکارهای جدید در دو سال اول شکست می‌خورند، ۴۵ درصد در پنج سال اول، و ۶۵ درصد در ده سال اول. فقط ۲۵ درصد از کسب‌وکارهای تازه‌تأسیس بیش از پانزده سال دوام می‌آورند.^[۱]

۱. رؤیای آمریکایی (The American Dream) مفهومی است ریشه‌دار در فرهنگ و گفتمان اجتماعی ایالات متحده که به امکان پیشرفت فردی و موفقیت مادی از طریق تلاش، شایستگی و پشتکار دلالت دارد؛ ایده‌ای که از قرن بیستم به بعد، الهام‌بخش مهاجرت و کارآفرینی بوده و نیز موضوع نقدهای فراوان دربارهٔ نابرابری، نژادپرستی و ساختارهای تبعیض‌آمیز در جامعهٔ آمریکا شده است. - م

واقعیت این است که مسیر بسیار دشواری پیش روی کسانی است که می‌خواهند کارآفرین شوند و اکثر کسب‌وکارهای جدید شکست می‌خورند. در فصل‌های بعدی، مجموعه‌ای از آموخته‌هایمان را در اختیار شما قرار می‌دهیم، تجربه‌هایی که باور داریم شانس موفقیتتان را افزایش می‌دهند.

اکثر کارآفرینان بهتر است ابتدا در یک شغل معمولی کار کنند

مردم عادت کرده‌اند کارآفرینانی مانند استیو جابز، مارک زاکربرگ، بیل گیتس و دبی فیلدز، بنیان‌گذار شرکت کلوچه‌های خانم فیلدز^۱ را رمانتیک جلوه دهند، افرادی که بدون پایان‌دادن به تحصیلات دانشگاهی و بدون تجربهٔ شغل «معمولی»، کسب‌وکارهای بزرگی راه‌اندازی کردند.

اما واقعیت این است که بیشتر افراد دانش و تجربهٔ ارزشمندی را از اولین شغل خود به دست می‌آورند. آن‌ها عادت‌های خوب، نحوهٔ انجام مؤثر کارها، نحوهٔ تعامل با دیگران و بسیاری مهارت‌های دیگر را یاد می‌گیرند. دانشجویان ممکن است به کارآفرینی که زودتر ترک تحصیل کرده تا شرکتش را راه‌اندازی کند نگاهی ایدئال‌گرایانه داشته باشند، اما کارآفرینانی که بتوانند بدون تحصیلات رسمی و بدون تجربهٔ کاری موفق شوند بسیار کمیاب‌اند. احتمال موفقیت خیلی کم است. این وضعیت را می‌توان با وضعیت ورزشکار بزرگی مقایسه کرد که بدون گذر از دانشگاه یا لیگ‌های دسته‌پایین مستقیماً به سطح حرفه‌ای می‌رسد. شاید نتیجه بدهد، اما به ندرت. به جز نوابغی که هر نسل یکی از آن‌ها می‌آید، مانند استیو جابز یا بیل گیتس، اغلب دانشجویانی که سودای کارآفرینی دارند باید پیش از راه‌اندازی شرکتشان تجربهٔ کاری کسب کنند.

در واقع، اکثر کارآفرینان موفق در ابتدا شغلی واقعی داشته‌اند و سپس چیزی شدند که به آن کارآفرین درون‌سازمانی^۱ می‌گویند، پیش از آنکه واقعاً کارآفرین شوند. آن‌ها در شرکت یا سازمان خود نقش توسعه‌دهنده کسب‌وکار را بر عهده گرفتند و این نقش به آن‌ها کمک کرد تا مهارت‌هایشان را پیش از ترک شرکت و آغاز کسب‌وکار خویش پرورش دهند.

داشتن یک شغل معمولی می‌تواند کارآفرینان را به ایده نخستین کسب‌وکارشان برساند. دشوار است که بدون تجربه کاری در یک صنعت و مشاهده چالش‌ها و فرصت‌های موجود، صرفاً در ذهن، بتوان ایده کسب‌وکار طراحی کرد. زمانی که برای شخص دیگری کار می‌کنید، اگر کارآفرین مشتاقی باشید، از نزدیک با نیازهای یک حوزه خاص آشنا می‌شوید و شاید به ایده کسب‌وکاری برسید که مشکل آن حوزه تخصصی را برطرف کند.

مارک کوپن^۲، کارآفرین مشهور، گفته است کارآفرینان جوانی که تازه می‌خواهند وارد میدان شوند نیازی ندارند از همان ابتدا همه چیز را کامل بدانند و اولین شغلشان هم الزاماً نباید شغل رؤیایی‌شان باشد. کوپن اخیراً گفته است که: «فارغ از شغل‌تان، شما چیز تازه‌ای یاد می‌گیرید، شبکه می‌سازید و با دوستان جدید آشنا می‌شوید.»^[۴] از طریق این تجربه‌ها، کارآفرینان مشتاق مهارت کسب می‌کنند، می‌فهمند به چه موضوعاتی علاقه دارند و فرصت‌های امیدبخشی را شناسایی می‌کنند.

بسیاری از کارآفرینان موفق استعداد ذاتی در حوزه کسب‌وکار دارند، اما نیاز دارند از طریق تجربه کاری دنیای واقعی به بالاترین ظرفیت خود برسند و دانشی را که در نهایت برای راه‌اندازی کسب‌وکار اولشان نیاز دارند، به دست آورند.

۱. کارآفرین درون‌سازمانی (*intrapreneur*) فردی که در چارچوب سازمان، اما با روحیه‌ای خلاق، نوآور و ریسک‌پذیر مشابه با کارآفرینان مستقل، پروژه‌ای نو را هدایت می‌کند. این اصطلاح نخستین بار در دهه ۱۹۸۰ رواج یافت و هدف آن، تشویق نوآوری در شرکت‌ها بدون نیاز به ترک سازمان توسط افراد خلاق بود. - م

دو راز موفقیت در کسب و کار

بر اساس تجربه ما، موفقیت در کسب و کار به دو عامل بستگی دارد:

۱. فرمول / چشم انداز / اهداف

هر کسب و کاری نیاز دارد که فرمول یا مأموریت روشنی برای نحوه تحقق اهداف داشته باشد. این فرمول ممکن است در گذر زمان تا حدی تغییر کند، اما باید واقعاً شفاف باشد که قرار است به چه چیزی برسید و چگونه به آن خواهید رسید.

۲. افراد

هر کسب و کاری باید همیشه بر پرورش، جذب، ترفیع و همکاری با بهترین افراد متمرکز بماند. در بلندمدت، کسب و کارتان پیش نخواهد رفت، بهبود نخواهد یافت و رشد پایداری نخواهد داشت، مگر اینکه افراد فوق العاده را استخدام و حفظ کنید و پرورش دهید.

در هر کسب و کاری که هستید، باید بتوانید حوزه تخصصی ای را که قصد دارید در آن کاملاً بدرخشید، واضح تعریف کنید.

در راه اندازی شرکت رسانه ای حوزه بهداشت و درمان، هدف آشکار ما این بود که برای رهبران بیمارستان ها و سیستم های بهداشتی، بهترین منبع اطلاعاتی باشیم. می خواستیم به مرجعی جذاب برای خوانندگان، شرکت کنندگان کنفرانس ها و شنوندگان

پادکست‌هایمان تبدیل شویم. فرمولی که برای رسیدن به این هدف طراحی کردیم تولید محتوایی باکیفیت، دقیق و به‌روز دربارهٔ کسب‌وکار حوزهٔ سلامت بود که برای رهبران ارشد بیمارستان‌ها، سیستم‌های بهداشتی و دیگر بخش‌های حوزهٔ سلامت مهم و مرتبط باشد.

در راه‌اندازی کسب‌وکار حقوقی حوزهٔ بهداشت و درمان و سرمایه‌گذاری خصوصی، هدف ما این بود که به نقطهٔ مرکزی این عرصه و محل تلاقی سلامت و سرمایه‌گذاری خصوصی تبدیل شویم. برای رسیدن به این هدف، بر استخدام و جذب استعدادهای برجستهٔ حقوقی و ارائهٔ خدمات ممتاز به سازمان‌های سلامت و سرمایه‌گذاران بخش خصوصی تمرکز کردیم. رهبرانی که حقیقتاً باعث رشد کسب‌وکار حقوقی ما در حوزهٔ بهداشت و درمان و سرمایه‌گذاری خصوصی شدند شامل جف کاکرل^۱، توماس زان^۲، امبر والش^۳، هالی باکلی، بارت واکر^۴ و دیگران می‌شوند.

برای تحقق هر دو هدف، نیازمند تیم‌هایی توانمند و درک شفافی از نحوهٔ خدمت‌رسانی به مشتریان و رشد مخاطبان و اعتبار حرفه‌ای‌مان بودیم. تمرکز ما همواره بر ساخت تیم‌هایی با استعداد بود، نه لزوماً تیم‌هایی بزرگ.

یکی از کلیدهای اصلی موفقیت، استخدام و تشکیل تیم‌هایی است متشکل از افرادی که قابلیت شکوفایی داشته باشند و بسیاری از آن‌ها بتوانند حتی از شما پیشی بگیرند و خودشان به رهبرانی بزرگ‌تر از شما تبدیل شوند. موفقیت یک رهبر را اغلب بر پایهٔ تعداد رهبرانی که در دوران مدیریت او پرورش یافته‌اند و همچنین شرکای مؤثری که در این مدت به سازمان جذب یا با آن وارد همکاری شده‌اند، می‌سنجیم. موفقیت‌ها و دستاوردهای فردی رهبر اهمیت دارد، اما بسیار مهم‌تر از آن، تعداد افرادی است که او تربیت و هدایت کرده است.

همچنین، رهبر را بر اساس عملکرد سازمان پس از بازنشستگی‌اش قضاوت می‌کنیم. برای مثال، موفقیت اپل و مایکروسافت پس از استیو جابز و بیل گیتس شاید بزرگ‌ترین نشانهٔ موفقیت رهبری آن‌ها باشد.

-
1. Geoff Cockrell
 2. Thomas Zahn
 3. Amber Walsh
 4. Bart Walker

بخش ۱. پس می‌خواهید کارآفرین شوید؟ || ۱۷

یک مفهوم دیگر که مرتباً به آن فکر می‌کنیم، این است که شکوفایی تیم شما و شرکت می‌تواند با یک نمودار و نمایش داده شود. در یک دایره، چگونگی پیشرفت شخصی و حرفه‌ای اعضای تیم نشان داده می‌شود و در دایره دیگر، چگونگی پیشرفت شرکت با عملکرد آن‌ها. این دو دایره همپوشانی دارند، اما الزاماً به صورت کامل منطبق نیستند.



پانزده مفهوم کلیدی برای راه‌اندازی یک کسب‌وکار

در این فصل، پانزده مفهوم کلیدی برای راه‌اندازی کسب‌وکار را معرفی می‌کنیم. درحالی‌که همه این مفاهیم مهم‌اند، سه مفهوم نخست باید در هنگام ساخت کسب‌وکار در اولویت ذهن شما باشند. این سه مفهوم که از بقیه مهم‌ترند عبارت‌اند از: تمرکز بر حوزه تخصصی (بازار گوشه‌ای)^۱، تمرکز بر مشتری^۲ و تمرکز بر افراد و تیم^۳.

۱. تمرکز بر حوزه تخصصی

حیطه تخصصی خود را تا حد ممکن دقیق تعریف کنید. تمرکز بر حوزه محدود به مراتب راحت‌تر از بازار بسیار گسترده است. برای نمونه، یک حوزه تخصصی می‌تواند این باشد: «ما مرجع اصلی اطلاعات برای رهبران سیستم‌های بهداشتی هستیم» یا «ما مرجع اصلی برای مشاوره انجام تراکنش‌های خدمات درمانی هستیم».

۲. تمرکز بر مشتری

مطمئن شوید که هر کاری از دستتان برمی‌آید برای رسیدگی به بهترین مشتریان انجام می‌دهید. می‌خواهید مشتریان پرترتان احساس ارزشمندی کنند. ما سعی می‌کنیم با هریک از این مشتریان طوری رفتار کنیم که گویی کل کسب‌وکارمان کاملاً به آن‌ها وابسته است.

۳. تمرکز بر افراد و تیم

مشابه رسیدگی به مشتریان، لازم است تیم‌هایی بسازید و از بهترین نیروهایتان خوب مراقبت کنید. ما زمان و تلاش زیادی را صرف پرورش تیم‌های رهبری می‌کنیم.

-
1. niche-centric
 2. customer-centric
 3. people-and-team-centric

.....

اگر صرفاً برای پول کار کنید، هرگز موفق نمی‌شوید. اما اگر عاشق کاری باشید که انجام می‌دهید و همیشه مشتری را در اولویت قرار دهید، موفقیت از آن شما خواهد بود.

ری کراک،^۱ بنیان‌گذار مک‌دونالدز^[۳]

.....

۴. تناسب محصول با بازار^۲

باید محصول یا خدماتی داشته باشید که نیاز مشتری را برآورده کند، نه صرفاً نیاز خودتان.

۵. قابلیت مقیاس‌پذیری^۳

اگر می‌خواهید کسب‌وکار بزرگی بسازید، باید جاهایی وجود داشته باشد که حاصل جمع ۱+۱ برابر با ۳ شود. رشد خطی دشوار اما شدنی است. آیا کسب‌وکار می‌تواند متکی به سیستم‌ها و افراد باشد و نه وابسته صرف به یک رهبر برجسته؟ آیا امکان گسترش وجود دارد؟

۶. وضوح اهداف^۴

بسیار مهم است بتوانید به‌روشنی مشخص کنید که کسب‌وکار شما در چه زمینه‌ای عالی عمل می‌کند (یعنی کسب‌وکار شما در چه کاری بهتر از همه است). همچنین حیاتی است به‌وضوح بدانید که می‌خواهید به چه چیزی برسید.

۷. وسواس رسیدن به تعالی^۵

در یک نقطه، شرکت باید در اقداماتش مصمم و بسیار متمرکز باشد. رسیدن به تعالی بدون داشتن حدی از وسواس دشوار است.

-
1. Ray Kroc
 2. product-market fit
 3. scalability
 4. clarity of goals
 5. obsession with greatness

۸. تکامل رهبر و بنیان‌گذار^۱

بنیان‌گذار باید بتواند کسب‌وکار را راه بیندازد و تیم‌ها و رهبرانی را بیابد و بسازد که در هر کاری از خودش بهتر باشند. او باید بپذیرد که اگر قرار است کسب‌وکار رشد کند و عالی شود، نقش محوری کمتری در همهٔ امور داشته باشد.

۹. قدردانی^۲

بهترین رهبران دائماً قدردان تیم‌هایشان، نیروهایشان و نیز مشتریان خود هستند. ابراز این قدردانی بسیار حیاتی است و باید واقعی باشد.

۱۰. شناخت کامل کسب‌وکار خود^۳

بهترین رهبران واقعاً زیر و بم شرکت و حوزهٔ خود را می‌شناسند.

۱۱. داشتن برنامه‌ای شفاف و پذیرش امکان تغییر مسیر^۴

این موضوع می‌تواند چالش بزرگی برای رهبران و کسب‌وکارها باشد. باید در عین شفافیت در اهداف، ذهنی باز برای تغییرات داشته باشید. نمی‌توانید مدام مسیرتان را عوض کنید، بلکه باید به کسب‌وکار خیلی نزدیک باشید تا متوجه زمان مناسب برای تغییر مسیر شوید.

۱۲. کاربست اصل ۸۰-۲۰ در مورد افراد و مشتریان

معمولاً باید درصد زیادی از زمانتان را صرف افراد و مشتریانی کنید که برای کسب‌وکار بیشترین اهمیت را دارند. این موضوع با شناخت کافی از کسب‌وکارتان و نیز شناخت بسیار خوب مشتریان و نیروهای کلیدی‌تان همخوانی دارد.

۱۳. کاربست اصل ۸۰-۲۰ دربارهٔ فعالیت‌های اصلی کسب‌وکار و ایده‌های جدید

بسیار حیاتی است که عمدتاً بر آنچه مؤثر است تمرکز کنید، اما ذهنی باز برای ایده‌های جدید داشته باشید. باید از دنبال کردن هر ایدهٔ تازه‌ای اجتناب کرد. گاهی یک کسب‌وکار نیاز دارد بیشتر بر اجرای دقیق ایده‌های موجود متمرکز شود تا کشف ایده‌های تازه.

-
1. the evolution of the leader and founder
 2. gratitude
 3. know your own business
 4. pivot

.....

ویلیام سالمن،^۱ استاد کارآفرینی در مدرسه کسب‌وکار هاروارد، بیش از ۱۰ هزار طرح کسب‌وکار را خوانده است، اما فقط شاهد بوده که سه شرکت کاملاً مطابق با طرحشان پیش رفته‌اند. موفقیت فقط در تدوین یک طرح کسب‌وکار نیست، بلکه در این است که هنگام اجرای طرح بتوانید تغییر مسیر دهید.^[۴]

.....

۱۴. سیستم‌های عالی و ایده‌های درخشان^۲

کسب‌وکارهای موفق هم دارای وضوح و شفافیت بالا در روش‌های کاری خود هستند و هم افراد توانمندی دارند که می‌توانند این روش‌ها را اجرا کنند و کسب‌وکار را ارتقاء دهند.

۱۵. کسب‌وکارهای عالی شایستگی‌های محوری خود را می‌شناسند

آن‌ها تقریباً تمام تمرکزشان را بر همین شایستگی‌ها می‌گذارند و هر چیز دیگری را برون‌سپاری می‌کنند. در تعریف شرکت بین‌اند کمپانی^۳، شایستگی محوری^۴ عبارت است از:

تعریف شایستگی‌های محوری

طبق گفته شرکت بین‌اند کمپانی، شایستگی محوری عبارت است از مهارتی عمیق که به سازمان کمک می‌کند ارزشی منحصر به فرد را به مشتریان ارائه دهد. تقلید شایستگی‌های محوری برای رقبا دشوار است و در نتیجه اغلب منبع مزیت رقابتی محسوب می‌شوند.^[۵]

-
1. William Sahlman
 2. great systems and great ideas
 3. Bain & Company
 4. core competency

توضیح بیشتر دربارهٔ سه رویکرد بنیادین کسب و کار (سه تمرکز اصلی)

ما همواره در قالب سه مفهوم کلیدی کسب و کار فکر می‌کنیم و در این کتاب بارها دربارهٔ این مفاهیم صحبت خواهیم کرد. این سه مفهوم عبارت‌اند از:

۱. تمرکز بر حوزهٔ تخصصی یا بازارهای گوشه‌ای

۲. تمرکز بر مشتری

۳. تمرکز بر افراد و تیم

بازار گوشه‌ای را می‌توان از دو جنبه تعریف کرد:

- **کسب و کار شما به چه کسانی خدمت می‌کند؟** برای نمونه، بکرز هلت کر به رهبران سیستم‌های بهداشتی خدمت‌رسانی می‌کند.
- **کسب و کار شما چه کاری انجام می‌دهد؟** بکرز هلت کر با ارائهٔ اطلاعات به‌روز در حوزهٔ سلامت و برگزاری رویدادهای صنعتی که موجب تبادل دانش و ایجاد شبکه‌های کاری می‌شوند، به مخاطبان تخصصی خود خدمت ارائه می‌کند.

ترکیب «تمرکز بر کسانی که به ایشان خدمت‌رسانی می‌کنید» و «تمرکز بالا بر اینکه دقیقاً چه کاری انجام می‌دهید» است که یک سازمان را واقعاً متمرکز بر بازارهای گوشه‌ای خواهد ساخت.

بخش ۱. پس می‌خواهید کار آفرین شوید؟ || ۲۳

سازمان‌هایی که بر بازارهای گوشه‌ای خود تمرکز می‌کنند متوجه خواهند شد که ساختن کسب‌وکار در بخش کوچک و مشخصی از بازار به مراتب آسان‌تر از تسخیر یک بازار گسترده است. برای ما این رویکرد به معنای ساخت یک شرکت رسانه‌ای حول بخش‌های مشخص و شفاف در حوزه سلامت بود، به جای آنکه بر کل جامعه مصرف‌کنندگان تمرکز کنیم.

تمرکز بر مشتری به معنای توجه ویژه به برآوردن نیازهای مشخص مشتری و همچنین تلاش جدی برای جلب رضایت مهم‌ترین مشتریان است.

تمرکز بر افراد و تیم بدین معناست که تا جای ممکن تلاش کنید افراد کلیدی‌تان پیشرفت کنند و شکوفا شوند.

اگر می‌خواهید کسب‌وکاری بسازید، لازم است انگیزه این کار را داشته باشید، تیم‌های عالی تشکیل دهید و همچنین باید چیزی بسازید که مشتری‌ها واقعاً آن را بخواهند یا به آن نیاز داشته باشند. موهان گیریدهاراداس^۱، مدیرعامل لین‌تاس^۲، به خوبی نشان داد که ساخت محصولی که مشتری‌ها واقعاً به آن نیاز دارند تا چه حد اهمیت دارد. گری گوتارت^۳، مدیرعامل اینتوییتیو^۴، شرکت سازنده ربات داوینچی، کار شگفت‌انگیزی در زمینه ساخت تیم‌های عالی و همچنین خلق راهکاری که سیستم‌های سلامت واقعاً به آن نیاز دارند، انجام داده است.

1. Mohan Giridharadas

2. LeanTaaS

3. Gary Guthart

4. Intuitive

مشتری اصلی و محوری شما

ما چه در یک شرکت میان‌بنگاهی (B2B) فعالیت کنیم چه در یک شرکت مصرف‌کننده‌محور (B2C)، زمان زیادی را برای شناسایی و رسیدگی به «مشتری اصلی» خود صرف می‌کنیم. هر کسب‌وکار موفق باید کاملاً درک کند کدام مشتری یا گروه مشتریان بیشترین درصد سود و درآمد را تأمین می‌کنند. در این صورت، تمرکز دائم بر آن ۲۰ درصد مشتریانی است که ۸۰ درصد سود را ایجاد می‌کنند. حتی کم‌اهمیت‌ترین خواسته مهم‌ترین مشتری اهمیت بسیار بالایی دارد.

ما در ساختن شرکت رسانه‌ای‌مان همواره مشتریان برتر خود را زیر نظر داریم و همیشه برآنیم تا مطمئن شویم آن‌ها در کنار ما احساس خوبی دارند و انتظاراتشان برآورده می‌شود. این کار مستلزم جلسه‌های هماهنگی و پیگیری مداوم است.

در فرایند ساخت شرکت حقوقی‌مان، هر هفته چند جلسه اصلی با هدف بررسی وضعیت مشتریان کلیدی برگزار می‌کنیم تا اطمینان یابیم که این مشتریان به بهترین شکل ممکن خدمات دریافت می‌کنند.

به‌طور خلاصه، یک کسب‌وکار به تمرکز مستمر بر مهم‌ترین مشتریان خود نیاز دارد، از جمله برگزاری جلسه‌های گروهی و هماهنگی‌های مداوم برای اطمینان از اینکه افراد تأثیرگذار بر مشتریان کلیدی متمرکزند.

تهیه یک بیانیه برای «مشتري اصلی يا محوري»

رابرت بلوم^۱ و دیو کونتی^۲، نویسندگان کتاب مزیت درونی^۳، پیشنهاد می‌کنند یک بیانیه «مشتري اصلی» تنظیم کنید که نکات زیر را در بر داشته باشد:

- ماهیت مشتري شما را به تصویر بکشد.
- این اطلاعات را به صورت مختصر، ساده و شفاف منتقل کند.
- هنگام توصیف مشتري، فراتر از ویژگی‌های جمعیت‌شناختی باشد: نیازها، خواسته‌ها و ترجیحات آن‌ها چیست؟
- نشان دهد که مشتري در چارچوب محصولات و خدمات شما دقیقاً به دنبال چه چیزی است.
- حداکثر از ده تا پانزده واژه توصیفی مشخص برای تعریف مشتري اصلی استفاده کند.^[۶]

1. Robert Bloom

2. Dave Conti

3. *The Inside Advantage*

موضوع این نیست که شما چه می‌خواهید، بلکه مهم این است که مشتری به چه چیزی نیاز دارد

موفق‌ترین کسب‌وکارها نیاز واقعی مشتری را برآورده می‌کنند. اغلب، چنین کسب‌وکارهایی در نقطه تلاقی دو چیز شکل می‌گیرند: چیزی که یک کسب‌وکار در آن عالی است و آنچه یک مشتری یا کسب‌وکار دیگر به آن نیاز دارد. در مقابل، بسیاری از کسب‌وکارها بر اساس علایق بنیان‌گذار راه‌اندازی می‌شوند و ادامه می‌یابند. این فقط یکی از بخش‌های ماجراست. برای موفقیت باید چیزی وجود داشته باشد که هم بنیان‌گذار علاقه به ساختن یا ارائه آن داشته باشد و هم مشتری به‌راستی خواهان یا نیازمند آن باشد.

مشاهده می‌شود که بسیاری از کسب‌وکارها بر پایه ایده‌ای شکل می‌گیرند که متعلق به شرکت مادر یا بنیان‌گذار است. یکی از اشتباهاتی که در میان برخی بنیان‌گذاران دیده می‌شود این است که از همان ابتدا به‌طور مستمر در تلاش برای تجاری‌سازی ایده خود نزد مشتریان نیستند. به عبارت دیگر، در همان مراحل اولیه، شرکت‌ها باید ایده‌هایشان را نزد مشتریان آزمایش کنند و مطمئن شوند آنچه می‌سازند یا می‌فروشند، واقعاً نیاز و خواسته مشتری است. بسیاری از شرکت‌ها وقت و انرژی خود را هدر می‌دهند، چراکه میان آنچه ارائه می‌کنند و آنچه مشتری واقعاً می‌خواهد تطابق وجود ندارد.

.....

دل‌مشغولی ما رقبا نیستند بلکه مشتریان‌اند. از نیاز مشتری شروع می‌کنیم و به عقب برمی‌گردیم.

جف بیزوس، رئیس هیئت‌مدیره و مدیرعامل آمازون^[۷]

.....

آیا واقعاً «ثروت در بازارهای گوشه‌ای» نهفته است؟

جک ولش،^۱ مدیرعامل باسابقه شرکت جنرال الکتریک، ایده معروفی را مطرح کرد مبنی بر اینکه اگر قرار است در یک حوزه کسب و کار فعالیت کنید، باید در جایگاه اول یا دوم باشید وگرنه وارد آن حوزه نشوید. اعتقاد او بر این است که در تمامی شرایط، بیشترین سود نصیب یکی دو شرکت برتر در هر حوزه می‌شود و در دوره‌های رکود یا شرایط نامساعد معمولاً همان یکی دو شرکت برتر دوام می‌آورند حتی اگر سود چندان نبینند.

دو پرسش کلیدی که اغلب برای ارزیابی بازار گوشه‌ای مطرح می‌کنیم عبارت‌اند از:

۱. آیا می‌توانید در این بازار گوشه‌ای برنده شوید؟

ملاحظات کلیدی در اینجا شامل این است که آیا می‌توانید بازیگر برتر این بازار شوید؟ این بازار گوشه‌ای به روشنی تعریف شده است؟ و آیا منابع کافی برای برتری در آن را در اختیار دارید؟

۲. آیا این بازار گوشه‌ای ارزش برنده شدن را دارد؟

در اینجا نیز باید دید که آیا در آن بازار گوشه‌ای به اندازه‌ای درآمد و سود وجود دارد که بتوانید موفقیتی چشمگیر به دست آورید؟

ما باور داریم که ایجاد یک کسب‌وکار حول یک بازار گوشه‌ای راحت‌تر است. ممکن است «بازار در دسترس یا بازار آدرس‌پذیر»^۱ در یک حوزه عمومی نسبت به بازار گوشه‌ای بزرگ‌تر باشد، اما شانس موفقیت در بازار گوشه‌ای معمولاً بیشتر است. بنابراین، تعریف دقیق و درست آن بازار گوشه‌ای نیازمند زمان و تلاش است، اما این کار بسیار ضروری است. به یاد می‌آورم که هر بار یک رقیب تازه وارد یکی از بازارهای ما می‌شد تقریباً دچار سکتۀ خفیفی می‌شدم. البته اینجا کمی اغراق می‌کنم. با گذشت زمان، از این موضوع به‌عنوان انگیزه‌ای برای ادامه تلاش در جهت تصاحب بازارها و تبدیل شدن به رهبر در کسب‌وکارهایی که فعالیت می‌کردیم، استفاده کردم. هنوز هم هر روز نگران رقبای جدید هستم، اما آن «سکتۀ خفیف» تا حد زیادی برطرف شده است.

.....

تمرکزت را روی بخش خاصی از بازار بگذار، نه کل یک کشور.

ست گودین،^۲ کتاب *انجیل بوت‌استریپر*^۳ [A]

.....

۱. TAM: total addressable market؛ حجم بازار بالقوه‌ای که کسب‌وکار می‌تواند در آن فعالیت کند.

2. Seth Godin

3. *The Bootstrapper's Bible*

آیا در حال راه اندازی یک شرکت «نرم افزار به عنوان خدمت»^۱ هستید؟

هنگام راه اندازی یک شرکت ارائه دهنده SaaS، ما از رهبران می خواهیم تمرکز خود را به طور کامل بر سه نکته اصلی زیر قرار دهند:

۱. تمرکز بی وقفه بر ساخت نرم افزاری فوق العاده

این امر نیازمند توجه مداوم و بهبود پیوسته است. نرم افزار باید واقعاً پاسخی به یک نیاز باشد و انعطاف پذیری بالایی داشته باشد. نسخه اول طبعاً باید خوب باشد، اما سپس باید شرکت خود را به بهبود مداوم، رفع اشکال و ارائه به روزرسانی های مستمر متعهد کنید.

۲. تمرکز بی وقفه بر تجاری سازی

آن قدر شیفته ایده ساخت نرم افزار عالی نشوید که اهمیت تجاری سازی را نادیده بگیرید. از همان ابتدا باید با جدیت تمام بر تجاری سازی تمرکز کنید تا بتوانید محصولات را واقعاً بفروشید و مشتری جذب کنید. هرچه بیشتر نسخه های آزمایشی (بتا) را در اختیار مشتریان قرار داده و نرم افزار خود را به آنها نشان دهید، به همان میزان برای رشد قابلیت فروش و توسعه خدماتتان و همچنین درک عمیق تر نیازهای واقعی مشتریان مفید خواهد بود.

1. SaaS; software as a service

۳. تشخیص دهید در کدام نوع کسب و کار نرم افزاری فعالیت می کنید

آیا شما محصولی سازمانی^۱ می فروشید که فقط به تعداد محدودی از مشتریان بزرگ عرضه می شود؟ آیا نرم افزار سفارشی توسعه می دهید؟ یا محصولی انبوه تولید می کنید؟ مشخص کنید در کدام کانال قرار دارید و متناسب با آن، چه نوع «نیروهای فروش»^۲ی برای موفقیت نیاز دارید.

.....

برای اینکه یک کسب و کار SaaS را از خطر حذف شدن امن نگه دارید و کسب و کار SaaS شما قربانی تعدیل یا تعطیلی نشود، درک شاخص رضایت مشتری^۳ و تدوین راهبردی برای ارتقای آن ضروری است. سازمان ها باید سطحی از چابکی را حفظ کنند تا رضایت مشتریان را تضمین کنند و در هر قدم از مسیر، صدای مشتری را بشنوند.

وینیت جینف،^۴ بنیان گذار و مدیرعامل ایگنایت^[۸]

.....

-
1. enterprise
 2. salespeople
 3. customer happiness index
 4. Vineet Jain

ادامه دارد...

برای مطالعهٔ مشخصات کتاب **سفرکارآفرین** یا سفارش نسخهٔ فیزیکی آن می‌توانید روی لینک زیر کلیک و کتاب را از سایت نشر نوین تهیه کنید.

خرید کتاب **سفرکارآفرین**



www.NashreNovin.ir