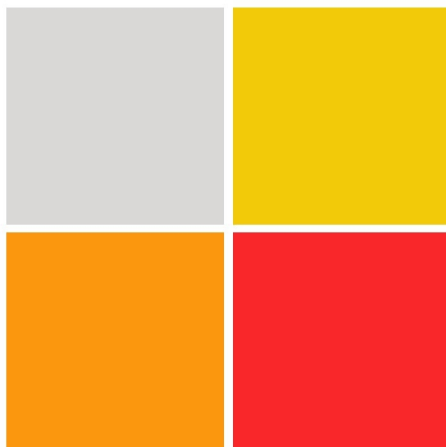


مجموعه کتاب های کارآفرینی ناب

اجرای ناب

حرکت از ایده اولیه به محصول مطلوب مشتری



نویسنده: اش ماوریا

مترجم: علیرضا کاظمی نیا

اجرای ناب

حرکت از ایده اولیه به محصول مطلوب مشتری
(ویرایش دوم)

نویسنده: اش ماوریا
مترجم: علیرضا کاظمی نیا



تهیه شده در وبسایت آقای مترجم

فهرست مطالب

۱	فصل ۱. مقدمه
۱	۱-۱. اجرای ناب چیست؟
۲	۲-۱. چرا استارتاپ زدن کار سختی است؟
۳	۳-۱. راه بهتری هم وجود دارد؟
۵	۴-۱. آنچه در این کتاب یاد می‌گیرید
۶	۵-۱. آیا این کتاب برای شما مناسب است؟
۶	۶-۱. چیدمان کتاب
۸	۷-۱. درباره نویسنده
۱۰	۸-۱. چرا این کتاب؟
۱۱	۹-۱. دو هشدار مهم
۱۳	فصل ۲. اصول فراگیر
۱۴	۱-۲. گام اول: روی کاغذ آوردن طرح اولیه
۱۵	۲-۲. مشخص کردن فرضیه‌های مدل کسب‌وکار
۱۹	۳-۲. گام دوم: شناسایی پرخطرترین بخش‌های طرح
۲۱	۴-۲. قبل و بعد از همخوانی محصول و بازار
۲۲	۵-۲. نقش سرمایه

۲۴	۶-۲. گام سوم: آزمودن نظام‌مند برنامه‌ها
۲۴	۷-۲. آزمایش چیست؟
۲۶	۸-۲. الگوی فراگیر تکرار
۲۷	

فصل ۳. نمونه‌ای از اجرای ناب

۲۷	۱-۳. مطالعه موردی: روند نوشتن این کتاب با رویکرد تکراری
۲۸	۲-۳. درک مسأله
۲۸	۳-۳. تعریف راه‌حل
۳۰	۴-۳. اعتبارسنجی
۳۳	۵-۳. کتاب ناتمام

فصل ۴. بوم ناب

۳۴	۱-۴. بارش فکری در مورد مشتری‌های احتمالی
۳۶	۲-۴. رسم بوم ناب
۳۸	۳-۴. مسأله و بخش مشتری‌ها
۴۰	۴-۴. ارزش پیشنهادی یکتا
۴۵	۵-۴. راه‌حل
۴۶	۶-۴. کانال‌ها
۵۰	۷-۴. جریان درآمد و ساختار هزینه
۵۴	۸-۴. سنجه‌های کلیدی
۵۸	۹-۴. برتری مطلق
۶۰	۱۰-۴. نوبت شما

۶۱	فصل ۵. اولویت‌بندی و انتخاب نقطه شروع
۶۱	۱-۵. ریسک چیست؟
۶۳	۲-۵. رتبه‌بندی مدل‌های کسب‌وکار
۶۷	۳-۵. مشورت کردن
۶۸	۴-۵. اسلاید نسازید
۶۸	۵-۵. قانون ۲۰/۸۰
۶۹	۶-۵. سؤال‌های مشخص بپرسید
۶۹	۷-۵. حرف‌های متناقض
۶۹	۸-۵. کمک گرفتن از مشاورهای دانا
۷۱	فصل ۶. آمادگی برای آزمایش
۷۱	۱-۶. ایجاد تیم مسأله/راه‌حل
۷۲	۲-۶. شروع با کوچک‌ترین تیم ممکن
۷۳	۳-۶. برون‌سپاری
۷۴	۴-۶. آزمایش‌های اثرگذار
۷۶	۵-۶. شناسایی سنجه یا هدفی واحد
۷۶	۶-۶. انجام دادن کوچک‌ترین کار ممکن
۷۸	۷-۶. فرضیه‌های قابل رد کردن
۷۹	۸-۶. اعتبارسنجی کیفی و تأیید کمی
۷۹	۹-۶. همبستگی بین اقدامات و نتایج
۸۰	۱۰-۶. دسترسی به اطلاعات
۸۰	۱۱-۶. یادگیری زود هنگام و مستمر
۸۲	۱۲-۶. استفاده از اصول فراگیر برای کاهش ریسک

۱۳-۶. ریسک بازار: به وجود آوردن کسب و کاری ماندگار ۸۵

۱۴-۶. برتری مطلق ۸۵

فصل ۷. مصاحبه با مشتری ها ۸۶

۱-۷. پرسشنامه و گروه تمرکز ممنوع! ۸۶

۲-۷. مصاحبه کردن کار سختی است ۸۷

۳-۷. پیدا کردن افراد مناسب ۹۳

۴-۷. پاسخی به مخالفان مصاحبه ۹۴

۵-۷. فروش محصول به معنای کاهش ریسک است ۹۸

فصل ۸. مصاحبه مسأله ۹۹

۱-۸. آنچه باید یاد بگیرید ۹۹

۲-۸. آزمون مسأله ۹۹

۳-۸. فرضیه های قابل رد کردن ۱۰۰

۴-۸. اجرای مصاحبه مسأله ۱۰۲

۵-۸. خوش آمدگویی (آماده سازی شرایط) - ۲ دقیقه ۱۰۳

۶-۸. جمع آوری مشخصات (آزمون بخش مشتری) - ۲ دقیقه ۱۰۴

۷-۸. داستان گویی (آماده کردن زمینه) - ۲ دقیقه ۱۰۴

۸-۸. رتبه بندی مسأله (آزمون مسأله) - ۴ دقیقه ۱۰۵

۹-۸. بررسی شرایط و دیدگاه مشتری (آزمون مسأله) ۱۰۵

۱۰-۸. جمع بندی (درخواست) - ۲ دقیقه ۱۰۶

۱۱-۸. ثبت نتایج - ۵ دقیقه ۱۰۷

۱۲-۸. آیا مسأله را درک می کنید؟ ۱۰۸

۱۳-۸. معیارهای خروج از مرحله مصاحبه مسأله ۱۱۱

۱۱۴	بوم ناب به روز شده ۸-۱۴.
-----	--------------------------

فصل ۹. مصاحبه راه حل ۱۱۵

۱۱۵	۹-۱. آنچه باید یاد بگیرید
۱۱۵	۹-۲. آزمون راه حل
۱۱۸	۹-۳. آزمون قیمت گذاری
۱۲۲	۹-۴. روش AIDA در مصاحبه
۱۲۳	۹-۵. اجرای مصاحبه های راه حل
۱۲۸	۹-۶. آیا مسأله ای دارید که ارزش حل کردن داشته باشد؟
۱۲۹	۹-۷. معیارهای خروج از مصاحبه راه حل
۱۳۱	۹-۸. بوم ناب به روز شده

فصل ۱۰. انتشار نسخه ۱ ۱۳۲

۱۳۲	۱۰-۱. تولید محصول، سد راه یادگیری
۱۳۳	۱۰-۲. کاهش دادن کمینه محصول پذیرفتنی
۱۳۵	۱۰-۳. به کارگیری مستمر
۱۳۷	۱۰-۴. تعریف کردن جربان فعال سازی
۱۳۹	۱۰-۵. ساخت وب سایت بازاریابی
۱۴۱	۱۰-۶. صفحه فرود

فصل ۱۱. سنجش ۱۴۲

۱۴۲	۱۱-۱. نیاز به سنجه های قابل اقدام
۱۴۲	۱۱-۲. سنجه قابل اقدام چیست؟
۱۴۴	۱۱-۳. فراتر از قیف های ساده
۱۴۶	۱۱-۴. تحلیل گروهی

۱۴۸ ۵-۱۱. چطور داشبور تبدیل بسازیم

فصل ۱۲. مصاحبه کمینه محصول پذیرفتنی

۱۴۹ ۱-۱۲. آنچه باید یاد بگیرید

۱۵۱ ۲-۱۲. انجام مصاحبه

فصل ۱۳. اعتبارسنجی چرخه عمر مشتری

۱۵۴ ۱-۱۳. ساده کردن ارائه بازخورد

۱۵۵ ۲-۱۳. شناسایی مشکلات با استفاده از دوره‌های آزمایشی

۱۵۹ ۳-۱۳. آیا برای ارائه عمومی محصول آماده‌اید؟

۱۶۵ ۴-۱۳. بوم ناب به روز شده

فصل ۱۴. افزایش ویژگی‌های محصول

۱۶۶ ۱-۱۴. ویژگی‌های کششی

۱۶۷ ۲-۱۴. قانون ۸۰/۲۰

۱۶۸ ۳-۱۴. جریان ویژگی‌ها را محدود کنید

۱۷۱ ۴-۱۴. درخواست‌های ویژگی

۱۷۳ ۵-۱۴. چرخه عمر ویژگی

فصل ۱۵. اندازه‌گیری همخوانی محصول و بازار

۱۷۹ ۱-۱۵. همخوانی محصول و بازار چیست؟

۱۸۰ ۲-۱۵. آزمون شان الیس

۱۸۲ ۳-۱۵. تمرکز روی ماکروی درست

۱۸۳ ۴-۱۵. درآمد

۱۸۴ ۵-۱۵. آیا محصولی ساخته‌اید که مردم می‌خواهند؟

فهرست مطالب ■ ک

- ۱۵-۶. همخوانی محصول و بازار ۱۸۵
- ۱۵-۷. الگوی طراحی برای محصول وابسته به تأثیر شبکه‌ای ۱۹۳
- ۱۵-۸. الگوی طراحی برای محصول چندوجهی (بازار) ۱۹۵

فصل ۱۶. نتیجه‌گیری ۱۹۸

- ۱۶-۱. گام بعدی چیست؟ ۱۹۸
- ۱۶-۲. زندگی بعد از همخوانی محصول و بازار ۱۹۸
- ۱۶-۳. آیا به وعده‌ام وفا کردم؟ ۱۹۹

پیشگفتار

این کتاب اولین جلد از مجموعه جدیدی تحت عنوان «مجموعه کتاب‌های ناب» است. بعد از انتشار کتاب «استارتاپ 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 استارتاپ 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 استارتاپ ناب بوده است. آتش روش‌ها مختلف اعمال کردن ایده‌های استارتاپ ناب را در استارتاپ‌های 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 استارتاپ‌های آمریکاست.

نتیجه همه این فعالیت‌ها، کتابی است که در دستانتان دارم. کتاب اجرایی ناب راهنمایی عملی برای کارآفرینانی است که می‌خواهند احتمال موفقیت خود

را افزایش دهند. این کتاب در مورد فلسفه استارتاپ‌ها 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 استارتاپ‌ها 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 استارتاپ‌ها به وجود آمده است. فناوری‌های جدید مثل رایانش ابری، باعث شده‌اند که شروع به کار ساده‌تر و ارزان‌تر باشد و روش‌های مدیریتی جدیدی مثل استارتاپ ناب باعث شده‌اند که بنیان‌گذاران استارتاپ‌ها 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

پیشگفتار ■ س

امروزی می‌توانند هر چیز قابل‌تصوری را بسازند. به‌این‌ترتیب 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 روزبه‌روز 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 استارت‌آپ‌ها 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 استارت‌آپ مفید واقع شوند و کمک کنند که سازمان‌ها و محصولات جدید به وجود آیند.

حدود سه سال از ایجاد حرکت «استارت‌آپ 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 استارت‌آپ ناب را در عمل استفاده کنید و به جامعه ما ملحق شوید. شاید دورهمی‌های استارت‌آپ ناب در شهر شما هم برگزار شود. فهرستی کامل از محل‌های برگزاری این رویدادها و منابع دیگر در مورد استارت‌آپ ناب در سایت رسمی ما به نشانی <http://www.theleanstartup.com> وجود دارد.

ورودتان به عرصه نوین کارآفرینی را خوش‌آمد می‌گوییم 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 راه‌اندازی اولیه^۱ 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».
- «بالینکه من دارم فلان چیز رو می‌سازم، تکنیک‌هایی که گفتی خیلی برام مفید بودند و تونستم تغییری 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 آن‌قدر هم افزایش نداشته است. هنوز هم بیشتر استارت‌آپ‌ها شکست می‌خورند.

اما نکته مهم این است که، از بین استارت‌آپ‌های موفق، حدود هفتاد درصد مواقع مجبور می‌شوند تغییرهای عمده‌ای در نقشه‌های اولیه خود اعمال 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 به‌صورت 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 به‌صورت نظام‌مند مورد آزمایش قرار دهیم و قبل از تمام شدن منابع، راهی را پیدا کنیم که جواب می‌دهد.

۱-۲. چرا استارتاپ 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، مشتری در روش‌های کلاسیک تولید محصول، 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 استارتاپ بدون مشارکت مشتری، هفته‌ها یا حتی ماه‌ها مشغول ایجاد یک راه‌حل باشد. در این بازه زمانی، ممکن است که استارتاپ 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، به‌صورت 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 بی‌هوده‌ای 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 توپوتا) 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 به صورت 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»

راه‌اندازی اولیه: 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 راه‌اندازی اولیه به معنی راه‌اندازی استارت‌آپ با استفاده از درآمدهای به‌دست‌آمده از مشتریان است.

از نظر من، راه‌اندازی اولیه 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 موفق شوند.
- بلاگ‌نویس‌ها، صاحبان کسب‌وکارهای کوچک، نویسندگان و هر فرد خلاقیتی 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 ریزه‌ریز 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 محصولتان 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 راه‌اندازی اولیه 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.

^۱ Release early, release often

^۲ Less is more

^۳ 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 اشتراک گذاری 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 جوابم 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 مک‌کلیور، شان الیس، شان مورفی، جیسون کوهن، الکساندر آستروالدر و بسیاری دیگر از نویسندگان 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.

¹ 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 حوزه 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.



آقای مترجم

ترجمه این کتاب به کوشش مجموعه «آقای مترجم» انجام شده است. برای خرید نسخه کامل این کتاب، می‌توانید با استفاده از کد تخفیف preview به آدرس زیر مراجعه نمایید. هزینه ارسال را هم مهمان ما هستید:

<https://www.payping.ir/d/e1Jt>

کتاب‌های دیگری هم در مجموعه آقای مترجم ترجمه و منتشر شده‌اند که برای شما مفید خواهند بود.



با مطالعه این کتاب یاد می‌گیرید که چگونه استارت‌آپ خود را به یک «کارخانه مشتری‌سازی» تبدیل کنید و با مهم‌ترین معیار رشد برای استارت‌آپ‌ها آشنا می‌شوید.



در این کتاب، می‌آموزید که چگونه سریع‌تر و هوشمندانه‌تر، MVP خود را طراحی کنید، از کاربرها بازخورد بگیرید. البته، نیازی نیست سابقه و تجربه طراحی داشته باشید.



در این کتاب، با نتایج تحقیقات گوگل آشنا می‌شوید و می‌بینید که رفتار مصرف‌کننده‌ها در عصر دیجیتال چگونه تغییر کرده است. برای موفقیت در این عصر، باید با لحظه صفر خرید آشنا باشید.