



## چرا بسیاری از کسب و کارهای نوپا شکست می‌خورند؟ چرا کسب و کارهای نوپا شکست می‌خورند؟

بسیاری از کسب و کارهای نوپا شکست می‌خورند. بسیاری از محصولات نوآورانه در قفسه‌ها خاک می‌خورند. بسیاری از برنامه‌های بازاریابی با شکست روبه‌رو می‌شوند. با این چالش چگونه روبه‌رو شویم؟ توصیه‌های پرفروش‌ترین کتاب سال ۲۰۱۳ آمازون در حوزه کسب و کارهای کوچک و کارآفرینی را در این باره بخوانید.

## ایده عالی و تیم قوی؛ کافی نیست!

یک کسب و کار موفق تنها نتیجه یک ایده عالی نیست. یک کسب و کار با دوام صرفاً با یک تیم عالی به دست نمی‌آید. کسب و کارها هستند تا یاد بگیرند. کسب و کارها هستند تا مدام امتحان کنند. منظور بی‌برنامگی نیست بلکه کسب و کارها بایستی هر

چه سریع‌تر فرضیات خود را در میدان عمل و در برابر مشتریان واقعی تست کنند و سعی کنند هر چه سریع‌تر با بازخوردی که می‌گیرند به یادگیری برسند. اگر متوجه شوند که فرضیات آن‌ها صحیح نیست مسیر حرکت خود را تغییر دهند و اصطلاحاً چرخش کنند.

شاید این عبارات کمی عجیب به نظر آیند. اریک ریز کارآفرین مقیم دانشگاه هاروارد در سال ۲۰۱۱ رویکردی نوین در کارآفرینی و نوآوری مطرح کرد که در سطح جهان استقبال ویژه‌ای از آن شد. وی با معرفی رویکرد نو پای ناب (The Lean Startup) رویه سنتی راه‌اندازی کسب‌وکار را زیر سوال برد و ادعا کرد که رویه سنتی موجب اتلاف وقت و منابع آدم‌ها در فرآیند کارآفرینی می‌شود. رویه سنتی منجر می‌شود نرخ شکست کسب‌وکارهای نوپا بالاتر رود و باید برای آن قضیه فکری کرد.

کسب‌وکارهای نوپای فراوانی با ایده‌ای که تصور می‌کردند مشتریان می‌خواهند کار خود را آغاز کردند. آن‌ها سپس ماه‌ها، گاهی سال‌ها وقت صرف کردند تا محصولشان را بی‌نقص کنند بدون اینکه حتی یک بار آن را به مشتریان آینده خود حتی در یک قالب ابتدایی نشان دهند. اغلب آن‌ها خود را از نظر مشتریانشان محروم می‌کنند. آن‌ها اغلب هرگز با مشتریانشان صحبت نمی‌کنند که آیا از نظر آنان محصول جذاب است یا خیر. زمانی که در نهایت مشتریان با بی‌اعتنایی خود نسبت به ایده نظرشان را می‌گویند متوجه می‌شوند که شکست خورده‌اند.

## نوپای ناب چیست؟

نوپای ناب یک رویکرد علمی برای خلق و مدیریت کسب‌وکارهای نوپا و عرضه سریع‌تر محصول مناسب است. روش نوپای ناب آموزش می‌دهد چگونه یک کسب‌وکار نوپا را همانند یک خودرو به پیش ببریم، چگونه هدایت کنیم، چه موقع بچرخیم و چه موقع در مسیر خود ثبات داشته باشیم و چگونه یک کسب‌وکار را با حداکثر شتاب

رشد دهیم. نوپای ناب یک رویکرد اصولی برای توسعه محصول جدید است.

متدولوژی نوپای ناب یک فرضیه دارد: هر کسب‌وکار نوپا یک آزمایش بزرگ است که تلاش می‌کند به یک سوال پاسخ دهد. سوال این نیست که «آیا می‌توان این محصول را ساخت؟» بلکه سوال این است که «آیا باید این محصول را ساخت؟» و «آیا می‌توانیم یک کسب‌وکار پایدار پیرامون این مجموعه محصولات و خدمات بسازیم؟» این آزمایش بیش از یک پرس‌وجوی نظری است بلکه اولین محصول است. اگر موفقیت‌آمیز باشد، به کارآفرین یا مدیر اجازه می‌دهد که گام‌های پیروزی را طی کند: لیست کردن پذیرندگان اولیه، جذب کارمند برای آزمایش‌های بیشتر و در نهایت ساخت محصول. زمانی که آن محصول آماده عرضه وسیع شد، مشتریان حتمی خواهد داشت و مسائل واقعی را حل خواهد کرد.

حلقه بازخورد ساختن، اندازه‌گیری، یادگیری قلب مدل نوپای ناب است. در نوپای ناب ما بایستی هر چه سریع‌تر ایده‌های خود را به آنچه که اریک‌ریز محصولات حداقلی می‌نامد تبدیل کنیم. محصول حداقلی به ما کمک می‌کند فرآیند یادگیری را هر چه سریع‌تر شروع کنیم. این محصول حداقلی ممکن است صورت‌های مختلف داشته باشد اما مهم این است که بتواند فرضیات اساسی کسب‌وکار ما را تست کند؛ مثلاً دراپ‌باکس یک ویدیو از محصولش تهیه کرد یا فیس‌بوک یک شبکه اجتماعی صرفاً برای بچه‌های دانشکده ایجاد کرد یا نمونه‌های متنوع دیگر که اریک‌ریز در کتاب نوپای ناب مطرح کرده است. با کمک این محصول حداقلی بدون اینکه نیاز داشته باشیم سرمایه‌گذاری کلانی انجام دهیم یا انرژی زیادی صرف کنیم می‌توانیم در یک زمان کم متوجه شویم که آیا در مسیر درستی قرار داریم یا خیر نیازمند چرخش هستیم.

پس از عرضه محصول حداقلی باید پیشرفت خود را اندازه‌گیری کنیم. این موضوعی است که کارآفرینان به صورت سنتی از آن گریزانند. بسیاری از کارآفرینان بر این باورند که در گام‌های اولیه یک کسب‌وکار نوپا نیازی نیست که به صورت کمی میزان پیشرفت اندازه‌گیری شود بلکه حتی بیان می‌کنند این اندازه‌گیری مانع خلاقیت و ایده‌پردازی می‌شود. نوپای ناب این بینش را به چالش می‌کشد و بیان می‌کند

تصمیم‌گیری صرفاً بر اساس شهود کارآفرین موجب شده کیفیت تصمیم‌گیری در کارآفرینان پایین بیاید. وی چارچوبی به نام حسابداری نوآوری مطرح می‌کند. این چارچوب ابزاری برای اندازه‌گیری پیشرفت ویژه کسب‌وکارهای نوپا است.

وقتی با استفاده از حسابداری نوآوری اندازه‌گیری انجام شد می‌توان به یادگیری دست یافت که برگرفته از عمل و در مواجهه با مشتریان واقعی است. به همین دلیل اریک آن را یادگیری معتبر می‌نامد یعنی یادگیری که اعتبارش را از دنیای واقعی گرفته است. این یادگیری به ما کمک می‌کند بتوانیم تصمیم بگیریم که در ادامه مسیر چه کنیم. آیا لازم است مسیر خود را عوض کنیم یعنی چرخش کنیم یا اینکه ثبات داشته باشیم. این یادگیری ایده‌هایی برای ادامه مسیر به ما می‌دهد که می‌تواند نقطه شروعی برای دور بعدی حلقه باشد.

## ابزارها و نتایج رویکرد نوپای ناب

اریک‌ریز در کتابش ابزارهایی کاربردی برای طی کردن این حلقه ارائه می‌کند. رویکرد نوپای ناب توسط کسب‌وکارهای متعددی اجرا شده و نتایج مطلوبی به دست آمده است. اریک‌ریز این رویکرد را نظمی نوین در مدیریت کسب‌وکارهای نوپا می‌داند و بیان می‌کند پس از گذشت یک قرن از تولد علم مدیریت و با وجود تمام دستاوردهایی که این علم برای بشریت داشته است باید اعتراف کنیم که این علم برای مدیریت کسب‌وکارهای نوپا در فضای عدم قطعیت کنونی مناسب نیست. اریک‌ریز تلاش کرده است با معرفی رویکرد نوپای ناب گامی در جهت ارتقای نرخ موفقیت کسب‌وکارهای نوپا بردارد.

## متن زیر برگرفته از کتاب نوپای ناب است

«این کتاب تلاش می‌کند تا کارآفرینی و نوآوری را بر یک شالوده مستحکم استوار کند. ما در سده‌دهم قرن دوم مدیریت قرار داریم. چالش ما این است که در قبال این



فرصتی که به ما داده شده است کاری بزرگ انجام دهیم. جنبش نوپای ناب به دنبال این است که مطمئن شود آن‌هایی از ما که تمایل دارند جهان بزرگ بعدی را بسازند ابزاری را که برای تغییر جهان لازم است در اختیار داشته باشند.»