

# فرصت های کارآفرینی

بوم تجزیه و تحلیل فرصت

تالیف : جیمز.وی.گرین



ترجمه : جواد قلیزاده

انتشارات : موسسه مطالعاتی و تحقیقاتی فراتوسعه کارآفرین

---

شناسنامه کتاب

عنوان :	فرصت های کارآفرینی
مؤلف :	جیمز. وی گرین
مترجم :	جواد قلیزاده
ناشر :	موسسه مطالعاتی و تحقیقاتی فراتوسعه کارآفرین
محل نشر :	شیراز
موضوع :	راهکارهای کسب موفقیت در مدیریت کسب و کار
تعداد صفحه :	۱۹۷ ص
نوبت چاپ :	اول- آذرماه ۱۴۰۰
تیراژ :	۵۰۰۰

---

ت

تقدیم :

به همه کسانی که به ایرانی آباد و آزاد می اندیشند

به کارآفرینان و کارگران با شرافت میهنم





## فهرست مطالب :

۶	درباره مولف
۷	یادداشت مترجم
۸	فصل اول - مقدمه
۱۴	فصل دوم - فرصت های کارآفرینانه چیست ؟
۲۶	فصل سوم - تصمیمات استراتژیک کدامند ؟
۳۸	قسمت اول - تفکر کارآفرینانه
۳۹	فصل ۴ - نظم ذهنی کارآفرینانه
۵۷	فصل ۵ - انگیزه کارآفرینانه
۷۲	فصل ۶ - رفتار کارآفرینانه
۹۱	قسمت دوم - بینش کارآفرینانه
۹۲	فصل ۷ - شرایط صنعت
۱۰۷	فصل ۸ - وضعیت صنعت
۱۳۰	فصل ۹ - متغیرهای کلان اقتصادی
۱۴۶	فصل ۱۰ - رقابت
۱۵۷	قسمت سوم - اقدام و عمل کارآفرینانه
۱۵۸	فصل ۱۱ - نوآوری ارزش آفرین
۱۷۵	فصل ۱۲ - شناسایی فرصت ها
۱۹۳	فصل ۱۳ - گام های بعدی
۱۹۵	منابع و مراجع :

## درباره مولف :

مولف این اثر دکتر جیمز وی. گرین (James V. Green) مدرس کارآفرینی و برنده جایزه دانشگاه مریلند و رهبر دپارتمان آموزش از موسسه فناوری مریلند است. بوم تجزیه و تحلیل فرصت بر پایه ی تجربیات نگارنده در زمینه آموزش به بیش از ۶۰۰۰۰۰ دانشجو از ۱۷۵ کشور و مشاوره به صدها شرکت از جمله چندین شرکت از فهرست ۵۰۰ شرکت برنده جوایز فورچون تالیف یافته است. مبانی ساختاری بوم فرصت با پایان نامه دکترای مولف با عنوان "آموزش دانشجویان کارآفرینی در مورد کشف فرصت: یک الگوی توسعه ی روانشناسی اجتماعی برای بهبود تصمیم گیری" آغاز شد. اگرچه ممکن است این عنوان پایان نامه پیچیده به نظر برسد ، اما ایده اصلی این است که قبل از تهیه طرح های کسب و کار ، کارآفرینان مشتاق نیاز دارند تا در مورد مشکلات و راه حل ها به گونه ای متفاوت از دیگران فکر کنند و عمل کنند. مولف همچنان که مبحث تحلیل فرصتهای کارآفرینی را کاوش میکند ، به الگوی بوم فرصت دست یافته و آن را برای مدت ها مبنای آموزش کارآفرینان قرار داده است. قبل از شروع به تالیف کتاب ، طی سالهای متمادی در دانشگاه مریلند ، ایده ها و رویکردهای مختلف تدریس در این زمینه را هم مورد آزمون قرار داده و در این اثنا هزاران نفر از دانشجویان خود را درگیر خواندن ، انجام تکالیف و تهیه پروژه های تحقیقی مرتبط و آموزش آن مباحث کرده که در نهایت منجر به بهبود چشمگیر مهارت های شناسایی و تجزیه و تحلیل فرصت های کارآفرینی در آنها شده است. نتیجه این سفر یعنی تحلیل فرصت تا رسیدن به موفقیت اثبات شده در تدریس آن ، کتاب حاضر است. مولف امیدوار است این کتاب بتواند به درک اصول و الگوهای بوم تجزیه و تحلیل فرصت و شناسایی و تجزیه و تحلیل فرصت های کارآفرینی و به تحقق اهداف شخصی و حرفه ای کارآفرینان و کسانی که می خواهند در مسیر کارآفرینی گام نهند، کمک مؤثر نماید.

**بوم تجزیه و تحلیل فرصت** ابزاری جدید برای شناسایی و تحلیل ایده های کارآفرینی است. ساختار بوم به عنوان یک تجربه نه مرحله ای ، به این بخش ها تقسیم می شود: ۱- تفکر کارآفرینی ( ذهنیت کارآفرینی ، انگیزه کارآفرینی و رفتار کارآفرینی) ۲- بینش کارآفرینی (بررسی شرایط صنعت ، وضعیت صنعت ، تغییرات کلان اقتصادی و فضای رقابت) ۳- اقدام و عمل کارآفرینی ( با نوآوری در ارزش ها و شناسایی فرصتها)

## یادداشت مترجم :

کتاب حاضر با عنوان ، بوم تجزیه و تحلیل فرصت، از یک چارچوب منسجم ، علمی و کاربردی برخوردار است و روی موضوعاتی تاکید دارد که توجه به آن در مراحل اولیه تاسیس و راه اندازی یک کسب و کار کاملاً ضروری و لازم است و بدون آن موفقیتی حاصل نخواهد شد. کتاب به زبان های مختلفی ترجمه شده است و پیش تر ترجمه های دیگری از این کتاب به زبان فارسی نیز عرضه شده است. با توجه به اینکه مولف در ارائه موضوعات و مطالب کتاب ، مخاطب خود را جامعه ی کارآفرینان در ایالات متحده قرار داده بود، در ترجمه حاضر با افزودن پانوشته هایی، سعی شده است برخی توضیحات ، متناسب با موضوعات مطرح در هر فصل، افزوده گردد ، همچنین متناسب با موضوعات مطرح شده، نمودارها و عکس ها و تصاویری به متن افزوده شده که برای تقریب ذهن خوانندگان به موضوع و القای صحیح فضای درونی متن و جذابیت بحث و لذت بخشی به روند مطالعه ی کتاب و رفع خستگی خواننده ضروری دانسته شد.

با توجه به اینکه مدتی است بحث راه اندازی استارت آپ ها در کشور مطرح شده و به موضوعی داغ در محافل مختلف تبدیل گردیده ، امید است کتاب حاضر بتواند راهنمای ارزشمندی برای علاقمندان و صاحبان ایده و کارآفرینان باشد. خوانندگان محترم با خواندن این کتاب متوجه خواهند شد که برخلاف ادعاهای بی پایه و اساس که این روزها توسط عده ای افراد ، آگاهانه و یا ناآگاهانه مطرح میشود که می توان با صد هزار تومان یا یک میلیون تومان یک کسب و کار راه اندازی کرد و متأسفانه با دادن چنین امیدهای واهی به جوانان، سودای دیگر در سر دارند و دوره ی مشاوره و راز موفقیت و رمز پولدار شدن در دو جلسه برگزار می کنند ، و یا چنین وانمود می کنند که فضای کشور برای کسب و کار و کارآفرینی بسیار تسهیل شده است، مباحث این کتاب و تجارب گوناگون نشان می دهد ، واقعیت دنیای کارآفرینی اینگونه ساده نیست و این مدعیان را به رتبه ۱۲۸ ایران از ۱۹۰ در شاخص آماده بودن فضای کسب و کار طبق گزارش بانک جهانی برای سال ۲۰۲۰ (جدیدترین گزارش ) ارجاع می دهیم و یادآور می شویم که طرح امیدهای واهی به جوانان مستعد و جویای فرصت برای کارآفرینی ، نمی تواند رافع مسوولیت سازمان ها و نهادهای مربوطه در بهبود بخشیدن به فضای کسب و کار در کشور و ایجاد تسهیل در امکانات و فرصتهای برابر جهت کارآفرینی در کشور باشد.

# فصل اول :

مقدمه

ویکتور هوگو :

هیچ چیز قدرتمندتر از ایده ای که زمانش فرا رسیده باشد،  
نیست

هر کسی برای عملی ساختن ایده کارآفرینانه و راه اندازی کسب و کار خود به یک طرح و برنامه کسب و کار نیاز دارد. پرسش پیش روی این قبیل افراد این است که کسب و کار خود را چگونه راه اندازی کنم؟ پاسخ آن هم اغلب در قالب گزارشی تحت عنوان (*business plan*) ارائه میشود، اما اگر کمی تامل کنیم می بینیم، پرسشی مهم تر و ریشه ای تر از آن برای گروهی دیگر از افراد مطرح است و آن اینکه اساسا دنبال چه کسب و کاری برویم؟ ایده کارآفرینانه خود را از کجا اقتباس، استخراج و پیدا کنیم؟ اینها دو موقعیت متفاوت هستند. در مقام مقایسه اولی مانند این است که فردی می داند می خواهد چکاره شود (مثلا می خواهد خلبان شود) ولی نمی داند چگونه؟ و نیازمند برنامه طی مسیر شغلی است، اما دومی اساسا نمی داند وارد چه شغلی شود (خلبان شود بهتر است یا معمار یا هر شغل دیگری)؟ اینجا مساله راه حل دیگری دارد. کتاب حاضر به بنیادی ترین مساله یعنی همین که دنبال چه ایده کارآفرینانه ای باشیم و آن تفکر و ایده را چگونه رشد و پرورش دهیم، پاسخ می دهد.

۱۱۲۷۸۸

عدد فوق نمایانگر تعداد نتایج جستجوی کتاب های طرح کسب و کار در *Amazon.com* در زمان نگارش این کتاب است. از آنجایی که قبل از نوشتن طرح کسب و کار به ایده کسب و کار نیاز داریم، کارآفرینان مشتاق نیاز به بینش و جهت گیری در مورد چگونگی شناسایی و تجزیه و تحلیل ایده های کارآفرینانه دارند. این کتاب بر روی ادغام و یکپارچه سازی تفکر کارآفرینانه، بینش کارآفرینانه و اقدام و عمل کارآفرینانه بر اساس فرصت های کارآفرینی تمرکز دارد و به شما کمک می کند ایده ای را پیدا کنید که از آن می توانید یک کسب و کار موجه راه اندازی کنید.

### فرصت چیست؟

ورای تعاریف مختلف در این کتاب، اصطلاح فرصت به پتانسیل انجام یک سرمایه گذاری در معرض ریسک در زمینه ای معین اشاره دارد. این می تواند ایجاد و راه اندازی یک بنگاه کسب و کار برای سودآوری و انتفاع باشد یا یک موسسه یا شرکت غیرانتفاعی باشد، یا سرمایه گذاری در یک شرکت یا سازمان تاسیس شده و راه اندازی شده از قبل باشد و یا هر سرمایه گذاری مرتبط دیگری باشد که برای مشتریان و صاحبان سرمایه ارزش ایجاد می کند. از راه اندازی یک دهانه مغازه در یک پاساژ تا ایجاد یک مطب در یک مجتمع درمانی تا راه اندازی یک کسب و کار اینترنتی، تا نوشتن یک کتاب و یا حتی ترجمه آن.

## چرا میلیون ها فرصت از دست رفته وجود دارد؟

با نگاهی به گذشته، همه ما می توانیم فرصت های خوب را تشخیص می دهیم. دیدن موفقیت های دیگران هم آسان است و باور کنید که اگر بر اساس ادراکات گذشته ی خود عمل می کردیم، می توانستیم به موفقیت های مشابهی دست پیدا کنیم. با این حال، بیشترین ارزش به تصمیمات حال حاضر ما بستگی دارد و نه غوطه ور شدن در ذهنیت گذشته نگر و افسوس خوردن بر فرصت های از دست رفته و یا سرزنش کردن خود نسبت به غفلتی که در مواجهه با آن فرصت ها داشته ایم. با این وصف هر ساله بیش از یک میلیون دانشجو در سراسر جهان در دوره های کارآفرینی ثبت نام می کنند. برآورد ها نشان می دهد که کمتر از ۲٪ از این دانشجویان در عمل یک کسب و کار را راه اندازی می کنند. چرا این قدر اندک؟ درحالی که بسیاری علاقه مند به یادگیری مهارت های ساده برای استفاده در آینده هستند، تعداد اندکی تمایل دارند که در آینده نزدیک سرمایه گذاری جدیدی را آغاز کنند. این عدم تطابق میان جاه طلبی های کارآفرینانه درمقابل سرمایه گذاری های اندک و واقعی نشان از چه نقص و یا ضعفی دارد؟

### مشکل کجاست؟

به نظر می رسد نیاز به قالب و چارچوب جدید و متفاوتی است که به ما در شناسایی و تجزیه و تحلیل فرصتهای کارآفرینانه کمک کند. برای کارآفرینان مشتاق، ابزارهای جدیدی برای یافتن، پیاده سازی و اجرا و توسعه ی ایده هایشان ضروری است. ابزارهایی که بتواند منجر به برنامه ریزی مؤثر کسب و کار، تجارت و سرمایه گذاری های موفق توسط آنها شود.

### آیا مدل کسب و کار کلید حل مشکل است؟

مدل کسب و کار (*business model*) پیش نیاز برنامه کسب و کار (*business plan*) است. راه اندازی دوره ها، کنفرانس ها، سمینارها و کارگاه های تدوین مدل کسب و کار در دانشگاه ها، به جای نوشتن زود هنگام برنامه های کسب و کار، گامی در جهت صحیح است. تمرکز این دوره ها و فعالیت های مرتبط با تدوین یک مدل کسب و کار جدید، درگیر کردن زود هنگام کارآفرینان مشتاق در شناخت بازار و کشف مشتری است. تأکید این دوره ها برآزمون فرضیه های اصلی شامل آزمون و ارزیابی الگوهای کسب و کار قبل از سرمایه گذاری و در جهت تلاش چشمگیر برای تدوین یک برنامه کسب و کار و یا پیاده سازی خود کسب و کار است.

در حالی که این یک رویکرد بادوام، و یک درس ارزشمند در آموزش کارآفرینی است، اما مدل‌های کسب و کار تنها پس از تدوین یک ایده سرمایه‌گذاری جدید می‌توانند شکل بگیرند. کشف مشتری مستلزم داشتن یک ایده و یا یک مفهوم محصول یا خدمات برای عرضه است. اما وقتی شما هنوز ایده‌ای در مورد محصول یا خدمت خود ندارید، چگونه می‌توانید به جذب مشتری فکر کنید؟

### بوم تجزیه و تحلیل فرصت چیست؟

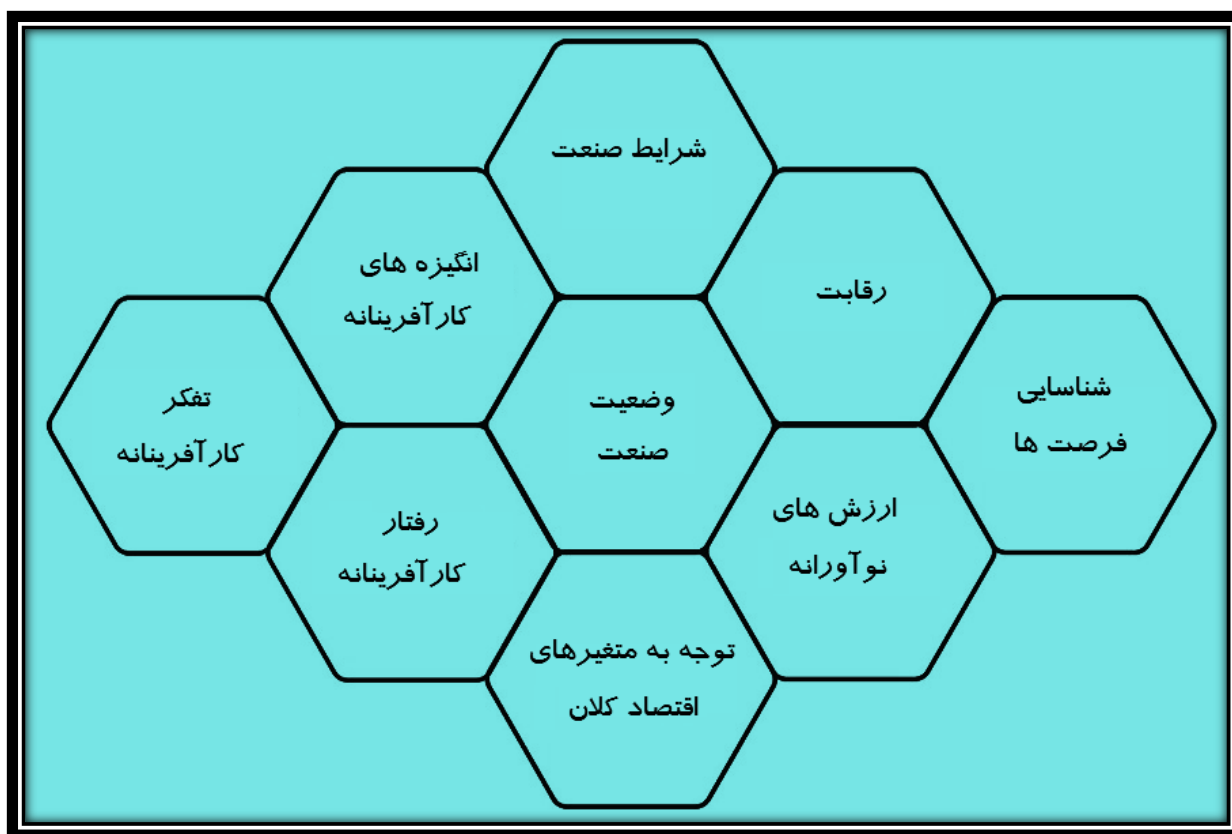
بوم تجزیه و تحلیل فرصت مبتنی بر تجربیات نگارنده در زمینه آموزش به بیش از ۶۰۰۰۰۰ دانشجوی و ارائه‌مشاوره به صدها شرکت از جمله چندین شرکت در فهرست برندگان جوایز ۵۰۰ شرکت برتر است. بوم فرصت با پایان نامه دکترای نگارنده با عنوان "آموزش دانشجویان کارآفرینی در مورد کشف فرصت: یک الگوی توسعه روانشناسی اجتماعی برای بهبود تصمیم‌گیری" آغاز شد. اگرچه ممکن است این عنوان پایان نامه پیچیده به نظر برسد، اما ایده اصلی این است که قبل از تهیه مدل‌های کسب و کار و نوشتن برنامه‌های تجاری، کارآفرینان مشتاق به ورود به دنیای کسب و کار نیاز دارند تا در مورد مشکلات و راه‌حل‌ها به گونه‌ای متفاوت از دیگران فکر کنند و عمل کنند. مولف در حالی که مبحث تحلیل فرصت‌های کارآفرینی را کاوش کرده، به الگویی دست یافته که بتوان آنرا در شناسایی فرصت‌ها بکار گرفت. با شناسایی و درک ابعاد مختلف آن الگو، آن را به مثابه یک فرایندی که می‌توان آن را به مشتاقان ورود به بازار کار آموزش داد، عرضه نمود. مولف قبل از شروع این کتاب، طی سالهای متعددی در دانشگاه مریلند، ایده‌ها و رویکردهای مختلف تدریس را مورد ارزیابی و آزمون قرار داده و در قالب دوره‌هایی برای هزاران نفر از دانشجویان، آنها را درگیر خواندن، انجام تکالیف و اجرای پروژه‌ها و مربیگری کرده که در نهایت منجر به بهبود چشمگیر مهارت‌های شناسایی و تجزیه و تحلیل فرصت‌های کارآفرینانه در آنها شده است. نتیجه این مدت تدریس و انتقال تجارب تحلیلی از روش شناسایی فرصت‌ها و کسب موفقیت‌ها به نگارش کتاب حاضر منتهی شده است. نگارنده امیدوار است خوانندگان با مطالعه این کتاب و درک اصول و الگوهای بوم تجزیه و تحلیل فرصت در شناسایی و تجزیه و تحلیل فرصت‌های کارآفرینانه بتوانند در تحقق اهداف شخصی و حرفه‌ای خود بطور اثر بخشی ظاهر شوند.

بوم تجزیه و تحلیل فرصت ابزاری جدید برای شناسایی و تحلیل ایده‌های کارآفرینی است. ساختار بوم به عنوان یک تجربه‌نُه مرحله‌ای، به این بخش‌ها تقسیم می‌شود: ۱- تفکر کارآفرینی مشتمل بر ذهنیت کارآفرینی، انگیزه کارآفرینی و رفتار کارآفرینی. ۲- بینش کارآفرینی با درک شرایط صنعت، بررسی وضعیت صنعت،

بررسی متغیرهای کلان اقتصادی و شناسایی فضای رقابتی کسب و کار و ۳- اقدام و عمل کارآفرینانه که با نوآوری در ارزش ها و شناسایی فرصت ها همراه است.

تاکید کتاب بر این نکته است که بدون داشتن هرگونه ایده ای در مورد محصول یا خدماتی که می خواهید عرضه کنید، نه مدل کسب و کار و نه کشف مشتری و مطالعه بازار نمی توانند آغازگر یک کسب و کار باشد. لذا اولین گام، ایجاد، رشد و پرورش یک ایده برای ارائه خدمت یا عرضه محصول است و بوم تجزیه و تحلیل فرصت به دنبال مهارت آموزی به علاقمندان در این زمینه است.

### عناصر و مولفه های نه گانه بوم فرصت



### ساماندهی مطالب کتاب و چگونگی کمک آن به شما

همچنانکه نمودار بالا نشان می دهد، ساختار این کتاب همسو با مراحل ۹ گانه در بوم تحلیل فرصت است، هر یک از ۹ مرحله در یک فصل بطور اختصاصی مورد بحث قرار گرفته است. تمرکز هر فصل بر این است که ابتدا شما را با موضوع آشنا کند. لذا ابتداء پیش زمینه ای را در مورد موضوع ارائه می دهد و سپس رابطه آن را با کارآفرینی توصیف می کند. ابزارهایی از جمله پایگاه های داده تحقیق و منابع و مآخذ تحقیق برجسته شده اند.



سپس نکات و تکنیک هایی برای چگونگی توسعه مهارت ها و دانش در هر یک از زمینه های مرتبط با موضوع بحث ارائه می شود. آنگاه یک کارآفرین برجسته معرفی می گردد. در نهایت، تعدادی سوالات چالشی برای شما مطرح می شود تا توانایی های تحلیلی خود را در مورد فرصت های کارآفرینانه توسعه دهید. مراحل نه گانه در الگوی تحلیل فرصت در سه بخش بشرح زیر بررسی شده است:

مراحل ۱-۳: تفکر کارآفرینانه. تفکر در این زمینه تحت تأثیر ذهنیت ها، انگیزه ها و رفتارهای فردی است. بخش اول کتاب به این سه مرحله اول می پردازد. بوم تحلیل فرصت. این زمینه را برای فصل های بعدی در مورد بینش کارآفرینانه ضروری می پندارد و توجه شما را به عنوان یک کارآفرین به اهمیت نظم و انتظام ذهنی، انگیزه ها و رفتارها و نقش آنها در ساختار تفکر کارآفرینانه جلب می کند.

مراحل ۴-۷: بینش کارآفرینانه. بخش دوم کتاب به بررسی و ارزیابی بینش کارآفرینانه می پردازد، که مستلزم داشتن یک افق دید وسیع و چشم انداز «تصویر بزرگ» راجع به ایده است. این بدان معناست که شما نیروهای اقتصادی اثرگذار بر ایده های خود و همچنین شرایط صنعت و عوامل رقابتی را که در حال حاضر و در آینده وجود دارد، مورد شناسایی قرار دهید و وضعیت کلی صنعتی را که می خواهید در آن وارد شوید، تجزیه و تحلیل و درک کنید. فصول اختصاصی این بخش در مورد شرایط صنعت، وضعیت صنعت، تغییر متغیرهای کلان اقتصادی و درک فضای رقابتی حاکم بر صنعت است. هر یک از این مراحل به تفصیل در فصل های جداگانه مورد بررسی قرار گرفته است.

مراحل ۸-۹: اقدام کارآفرینانه. بعد از اینکه دانش و توانایی های خود را روی تفکر و بینش کارآفرینانه توسعه دادید، بهتر می توانید برای اقدام و عمل کارآفرینانه آماده شوید. در این مرحله باید بر ارزش های نوآورانه یا نوآوری های ارزش آفرین و شناسایی فرصت ها تکیه کنید و با مدد آنها ایده های کارآفرینی خود را عملی نمایید. در واقع با اتکاء بر نوآوری های ارزش آفرین و شناسایی فرصت هاست که ایده های کارآفرینانه به عمل کارآفرینانه تبدیل می شود و عینیت می یابد.

# فصل دوم :

## فرصت های کارآفرینانه چیست ؟

مارک کوبایی، تاجر، سرمایه گذار، و مالک دالاس ماوریکس، لندمارک تئاتر و ماگنولیا پیکچرز در NBA :

هیچ شرکتی را راه اندازی نکنید مگر اینکه یک عشق و علاقه وافری برای آن کار داشته باشید. اگر از همان ابتداء فکر خروج در سر دارید، این نشان دهند آن است که با عشق وارد نشده اید.

برای درک اهمیت و نقش تفکر کارآفرینانه در شناسایی فرصت، ذکر مقدمه ای برای تبیین مفهوم فرصت های کارآفرینی ضروری است. همانطور که فرصت های کارآفرینی را بررسی می کنیم، این فصل را به بحث در مورد عناصر اساسی کارآفرینی اختصاص می دهیم. همچنین تفاسیر مدرن از اصطلاح فرصت های کارآفرینی را بررسی می کنیم و در مورد فرصت های نوظهور<sup>۱</sup> بحث می کنیم.

کاسون<sup>۲</sup> فرصت های کارآفرینانه را اینگونه تعریف می کند: "موقعیت هایی که در آن کالاها، خدمات، مواد خام و روش های سازمان دهی جدید می توانند معرفی شوند و به بهایی بیش از هزینه تولیدشان به فروش برسند." دراکر<sup>۳</sup>: فرصت های کارآفرینی را به سه دسته طبقه بندی می کند: (۱) خلق و ایجاد اطلاعات جدید، که همزمان با اختراع فناوری های جدید امکان تحقق می یابد. (۲) بهره برداری از ناکارآمدی بازارها که از عدم تقارن اطلاعاتی ناشی می شود و در طول زمان و مکان رخ می دهد. (۳) واکنش نسبت به تغییر در هزینه و فایده نسبی استفاده های جایگزین از منابع، همانطور که با تغییرات سیاسی، مقرراتی یا جمعیتی اتفاق می افتد.

با همه این تعاریف، فرصت های کارآفرینانه با مجموعه بزرگتر یعنی فرصت های عمومی کسب و کار و اشتغال متفاوت است. شناسایی فرصت های کارآفرینی مستلزم کشف روابط و تعاملات جدید در بازار است که نامطمئن و پویا هستند. اختلاف نظرات افراد ممکن است فرصت های کارآفرینی را برجسته کند، برخی این فرصت ها را می بینند در حالی که دیگران در همان وضعیت با تردید یا بی علاقهگی به آن نگاه می کنند. بنابراین، درک نحوه مواجهه، ارزیابی و تصمیم گیری در این شرایط و تفکر کارآفرینی مرکز ثقلی برای پیوستن به گروهی است که فرصت ها را می بینند یا گروهی که بی تفاوت از کنار آن می گذرند.

### فراگرد تکامل کارآفرینان در طول تاریخ چگونه بوده است؟

وقتی به تاریخچه فرصت ها و چگونگی خلق ارزش توسط انسان ها در طول تاریخ نگاه می کنیم درمی یابیم که در خط مقدم این فراگرد در ابتدا یک شکارچی بوده است. سپس پرورش دهندگان، آنگاه جنگجویان، سپس به صنعتگران، کاشفان، بازرگانان و ماشین سازان تبدیل شده اند. اگر روند تحولات را بسوی صنعتی شدن و

1 - emerging opportunities

2 - Casson

3 - Drucker

تحولات عصر حاضر تعقیب کنیم می‌رسیم به پدیده‌ی شرکتی شدن<sup>۴</sup> که خود یک بخش دیگر از فرایند کارآفرینی است، و کارآفرین در جایگاه مدیر عامل یک شرکت قرار می‌گیرد. امروزه بانکداری سرمایه‌گذاری و سرمایه‌داران بخش خصوصی، در زمره جایگاه‌های شغلی محبوب و پرطرفدار هستند. اما وقتی به این فکر می‌کنیم که خلق ارزش‌های بزرگ از کجا و از چه طریق بدست می‌آیند، باید پرسیم مرحله بعدی این فراگرد تاریخی چیست؟ افرادی که بیشترین نیاز و انگیزه برای کسب موفقیت دارند کجا جذب می‌شوند؟ پاسخ، شرکت‌های نوپا (استارت آپ) است.<sup>۵</sup> این شرکت‌ها متشکل از کسانی هستند که می‌توانند سریعتر از شرکت‌های قدیمی به نیاز روز بازار پاسخ دهند و محصول یا خدمتی مفید و ارزشمند عرضه کنند. این شرکت‌ها همچنین متشکل از کسانی هستند که حاضرند ریسک‌های بزرگ‌تری را برای پاداش‌های بزرگ‌تر بپذیرند. با نوآوری بیشتر و ایجاد ارزش بیشتر در بازار، استارت آپ‌ها آینده را رهبری خواهند کرد.

علاوه بر کارآفرینان تمام وقت، ما شاهد فعالیت کارآفرینانه از سوی پیمانکاران مستقل<sup>۶</sup> و همکاران جانبی آنها هستیم. پیمانکاران مستقل در ایالات متحده و در سطح جهان با شتاب زیادی رو به گسترش هستند. برون‌سپاری<sup>۷</sup>، که به طور سنتی به واحدهای تولیدی صنعتی و مراکز تماس و پاسخگویی محدود می‌شدند، امروزه در توسعه نرم افزار و تحقیق و توسعه (R&D) نقش بسزایی دارند. در بخش‌های مختلفی از سازمان‌ها اموری وجود دارد که برون‌سپاری می‌شوند. در بسیاری از موارد، این شرکت‌های کوچک و کارآفرین هستند که در ارائه آن خدمات و یا محصولات برون‌سپاری شده نقش ایفا می‌کنند.

کارآفرینان جانبی<sup>۸</sup> (از قبیل پیش‌کاران، پیش‌سازان، قطعه‌سازان و آماده‌سازان) اغلب دارای یک شغل روزانه هستند، اما شب‌ها، یا آخر هفته‌ها یا روزهای تعطیل خود را در پروژه‌های مستقل در استخدام دیگری کار می‌کنند. این پروژه‌ها معمولاً در زمینه‌های تخصصی خود آنها هستند. آنها ممکن است به عنوان یک طراح گرافیک در روز در یک شرکت استخدام شوند، اما کار طراحی گرافیک را مثلاً در شب یا ایام تعطیل برای افراد دیگری خارج از شرکت خود انجام دهند. این در مورد تکنسین‌ها و کاردان‌ها در تخصص‌های مختلف صادق

---

4 - corporate path

۵ - startup companies

۶ - Independent contractors

۷ - Outsourcing

۸ - side-preneurs

است. ما همچنین شاهد رشد کارآفرینی از طریق جوامع آنلاین جدید مانند کار در شبکه های اجتماعی مجازی هستیم. با گسترش کاربرد ابزارهای دیجیتال و ایجاد فرصت های بیشتر در فضای مجازی، بازارهای جدیدی در حال ظهور هستند که به موجب آن، برای مقرون به صرفه بودن، کارآفرینان و کسب و کارهای کوچک، و حتی کسب و کارهای بزرگ، برای انجام کارهای خود به صورت آنلاین با فریلنسرها<sup>۹</sup> قرارداد تحویل کار می بندند. مجموع تراکنش های مالی مختص این جوامع آنلاین متجاوز از یک میلیارد دلار است. *Elnance, oDesk, Freelancer*، ۹۹ طرح و ده ها مورد دیگر وجود دارد. من شخصاً از تعدادی از این خدمات به صورت جداگانه برای پروژه های خود بهره برده ام.

وقتی به تعداد فریلنسرهایی که در خارج هستند، تعداد افرادی که طراحی گرافیک انجام می دهند، تعداد افرادی که در حال نوشتن صفحات وب هستند، تعداد افرادی که در حال انجام تکالیف و وظایف برنامه نویسی کامپیوتری هستند نگاه می کنیم، آمار کل بیش از ۱۰ میلیون نفر است. اگر تعداد پست های ارسال شده (کارهای درخواستی از فریلنسرها که از طریق ایمیل و سایر رسانه های دیجیتال برایشان ارسال میشود) را محاسبه کنیم، به عدد فوق العاده بزرگی می رسیم. زیرا میلیون ها میلیون موارد ارسالی را شامل می شود. اقتصاد برای فریلنسرها کار می کند. اگر هزینه ای ۳۰۰ دلاری به *oDesk* پردازید - برای مثال برای طراحی لوگو - تنها ۱۰٪ از آن به *oDesk* می رسد که اساساً هزینه مدیریت این سامانه است و ۹۰٪ باقیمانده به شخصی می رسد که در واقع آن لوگو را طراحی می کند. این اغلب بیش از دستمزدی است که کارمند یک شرکت بزرگ برای تکمیل یک پروژه مشابه دریافت می کند.

آینده پژوهانی که به ماهیت و نوع کسب و کارهای آینده فکر می کنند، پیش بینی می کنند که تعداد بیشتری از ما کارآفرین خواهیم شد. آنها وضعیت شاغلین در بخش مراقبت های بهداشتی و امور مالی را می بینند، برنامه های بازنشستگی و بسته های بازنشستگی، همه در آینده برای کارکنان اکثر شرکت ها از میان می روند. هرکسی به خود کارفرمای آزاد تبدیل خواهند شد و یا به کارآفرین مستقل و آزاد تبدیل خواهند شد.

شما می توانید راساً مهارت های خود را عرضه کنید و در مورد همه چیز قراردادهای کاری خود با طرف های مقابل چانه زنی و مذاکره کنید. این تحولات ممکن است اکنون به ۱۰۰٪ شرکت ها نرسد، اما مطمئناً آینده جالبی

را پیش روی می گذارد و در خور فکر کردن است. به یک مفهوم آینده پژوهی در باره ی کسب و کارهایی که در مسیر تغییر و تحول هستند از موضوعاتی است که یک کارآفرین باید از آن آگاه باشد. همچنانکه کارآفرینان فرصت های کارآفرینی را دنبال می کنند، کارآفرینی در طول زمان به تکامل خود ادامه می دهد.

### چه فرصتهای کارآفرینی بطور مداوم در حال تغییر و تحول هستند؟

دیدیم که طی دهه های اخیر کارآفرینان فعال در حوزه های فن آوری اطلاعات چه نرم افزاری و چه سخت افزاری، استارت آپ ها را در انحصار خود در آورده اند. در حالی که بیل گیتس، استیو جابز، ایلان ماسک، و سلبریتی های مدرن عصر ما کارآفرینانی هستند که در حال خلق و عرضه ی محصولات فوق العاده می باشند، می بینیم، آنان فقط یک عرضه کننده محصول نبوده اند بلکه با محصول یا خدمت جدیدی که عرضه کرده اند، به ایجاد بازارهای جدید دست زده اند. بدون شک آنها نه اولین و نه ثروتمندترین کارآفرینان در تاریخ ما هستند. در عصر طلایی ایالات متحده در اواخر سده ۱۸۰۰، کارخانه های جدید، تولید نفت، کشتیرانی، چوب و شبکه راه آهن مجموع ثروت عظیمی را برای کارآفرینان ایجاد کرد. فهرست اسامی ۱۰ کارآفرین برتر در آن روزگار شامل جان دی. راکفلر، جی گولد، هنری کلی فریک، اندرو دلبیو ملون، اندرو کارنگی، هنری فلاگلر، هنری اچ است. ۱۰




---

۱۰ - John D. Rockefeller, Jay Gould, Henry Clay Frick, Andrew W. Mellon, Andrew Carnegie, Henry Flagler, Henry H. Rogers, J. P. Morgan, Leland Stanford, and Cornelius Vanderbilt

طی قرنی که گذشت، مکانیزاسیون در طول عصر صنعتی شدن، نسل دیگری از کارآفرینان را ایجاد کرد که فرصت‌ها را شناسایی کرده و بر اساس آن عمل کردند. بنجامین فرانکلین<sup>۱۱</sup> و جیمز وات<sup>۱۲</sup> از این دسته بودند. در حالی که اصطلاح کارآفرین امروزه به موضوعی رایج بدل شده است، عمل کارآفرینی همیشه در جامعه و در طول تاریخ حیات بشر وجود داشته است. اما امروزه شاهد تاثیر کارآفرینان در مقیاس جهانی هستیم. سرعت بی سابقه جهانی شدن کارآفرینی با امکان دسترسی جدید به سرمایه مالی، شرکا و مشتریان در حال وقوع است. یکی از معیارهای اندازه گیری کمیت آن، میزان افزایش تولید ناخالص داخلی در کشورها است. معیار دیگر افزایش ثروت عمومی مردم و بوجود آمدن طبقه متوسط بزرگتر در سطح جهان است.<sup>۱۳</sup> امروز طبقه متوسط می تواند اقلامی را بخرد که خرید آنها تا پیش از این ارزان نبود. این طبقه ی متوسط جدید در کلاس جهانی می تواند با قدرت خرید خود و برای دسترسی به محصولات و خدمات با فن آوری جدیدتر در بازارها حضور پیدا کند و این فرصتی را برای کارآفرینان مشتاق فراهم می کند تا حواجی و خواسته های آنها را پاسخ گو باشند.




---

۱۱ - Benjamin Franklin

۱۲ - James Watt

۱۳ - متاسفانه در کشور ایران که از سویی بیش از یک دهه با توقف رشد یا با رشد منفی در جی ان پی واقعی مواجه هستیم و از سویی با کوچک شدن طبقه متوسط و تعمیق فقر و بزرگتر شدن طبقه فقیر به دلیل رشد منفی در تولید و افزایش تورم و کاهش قدرت خرید و افزایش بیکاری مواجه می باشیم، این هر دو معیار تحقق نیافته است. در واقع عملکرد اقتصادی کشور نشان می دهد ما نه تنها در کارآفرینی نا موفق بوده ایم، بلکه حتی در بهره گیری از ظرفیت های اشتغال هم عملکرد بسیار بدی داشته ایم و در کشوری که بیش از ۷۰ درصد اقتصادش دولتی است، مادامی که اراده حاکمیت، اولویت دادن به رشد اقتصادی و بهبود فضای کسب و کار نباشد، به رغم اینکه هیئت حاکمه خود معترف است که در جنگ اقتصادی بسر می بریم، همچنان نیروهای سازنده و مولد اقتصادی به قهقرا خواهند رفت.



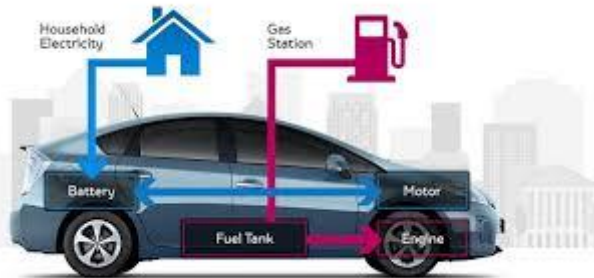


پدیده ای که با سرعت جهانی شدن بیشتر خودنمایی می کند نرخ پذیرش محصولات جدید و فناوری های جدید است که این نرخ به سرعت در حال رشد است. از زمانی که اتومبیل، ماشین لباسشویی و تلفن اختراع شدند، بیش از ۲۰ سال طول کشید تا آنها به نرخ پذیرش ۸۰٪ در بازار برسند. یعنی ذائقه مصرف کننده در ۴۰ سال پیش کمتر خود را با محصولات جدید عرضه شده به بازار وقف می داد، اما امروزه فناوری های مدرن مانند تلفن های هوشمند، اینترنت و رایانه های شخصی و دیگر محصولات جدید تر مانند دستگاه های برش سی ان سی و حکاکی لیزری



و چایگرهای سه بعدی و غیره در مدت زمان بسیار کوتاهی به ۰٫۶۰، ۰٫۸۰، حتی ۰٫۹۰ نفوذ در بازار ظرف کمتر از ۱۰ سال رسیده اند. این میزان پذیرش فناوری‌های جدید بی سابقه است.





امروزه ایجاد تیم های مجازی و تشکیل شبکه جهانی از همکاران آسان تر از همیشه است. یک کارآفرین در نقطه ای از جهان می تواند بنیانگذاران و مشاوران را با *CoFoundersLab* پیدا کند. از *LegalZoom*، در ایالات متحده، می تواند در تشکیل شرکت و ثبت اختراعات موقت خود کمک بگیرد. او می تواند برای ایده هایش حامیان و سرمایه گذارانی را بسیج و جذب کند و در عین حال از طریق *KickStarter* به مشتریانی در سطح جهانی دسترسی پیدا کند، از طریق *Crowdcube* در لندن، سرمایه گذاری در سهام شرکت تازه تأسیسش را تضمین کند و از *Elance* برای استخدام تیم توسعه خود در خاورمیانه استفاده نماید. با *Fiverr* می تواند با یک هزینه ی ۱۰ دلاری لوگوی شرکت خود را در آمریکای جنوبی سفارش داده تا طراحی کنند. جهانی شدن کارآفرینی رقابت بی نظیری را در اقصی نقاط جهان فراهم نموده است. این شبکه ها و همکاران آنلاین با مهارت فوق العاده و در کلاس جهانی، در دسترس رقبای شما هم هستند. کسانی از ما که ایده های کارآفرینی داریم باید هرچه زودتر آنها را اجرا کنیم، اگر این کار را انجام ندهید، آن ایده ی خوب به سرعت به کسب و کار شخص دیگری تبدیل خواهد شد. ما در این کتاب بررسی خواهیم کرد که چگونه تصمیم گیرندگان بهتر و سریعتری باشیم. ما در مورد چگونگی ارائه سریع ایده های خود به بازار، و چگونگی استفاده از تغییرات در حال وقوع با فناوری های جدید و محصولات جدید، و برای جلب سرمایه گذاران در حالی که کارآفرینی در حال جهانی شدن است، بیشتر بحث خواهیم کرد.



### رویکرد آمازون به فرصت های کسب و کار چیست ؟

تاریخچه آمازون نمونه ای عالی از چگونگی شناسایی و اقدام بر روی فرصت های کارآفرینی است. در سال ۱۹۹۴، آمازون اقدام به فروش کتاب در اینترنت با قیمتی مقرون به صرفه و با مجموعه ای از عناوین به وسعت جنگل های بارانی آمازون کرد. یک دهه بعد، آمازون پیشرو در عرضه ی کتاب های چاپی و صوتی برپایه ی سی دی بود. به زودی در فروش DVD نیز پیشرو شد.



سپس توانست سهم فروش خود از رسانه ها و کالاهای دیجیتال را به ۴۳ درصد ارتقا دهد. آنها منتظر نشدند ببینند با پذیرش کتاب الکترونیکی در بازار چه اتفاقی خواهد افتاد. آنها مدت زیادی صبر نکردند تا ببینند چه اتفاقی برای موسیقی آنلاین افتاده است. آنها منتظر نیستند ببینند با پخش موسیقی، رسانه ها، تلویزیون و فیلم ها

چه واکنشی دارند. آنها رهبری این فضاها را بر عهده دارد. ما بررسی خواهیم کرد که آنها چگونه برای ورود به بازارهای جدید و در دست گرفتن رهبری این فضاها اقدام کردند و چگونه آرام نبودن، به رغم موفق بودن را تجربه کردند. به نظر می رسد آمازون برای بررسی یک نمونه از شرکت های موفق در پیشرو بودن برای بهره گیری از فرصت های کارآفرینانه در این کتاب، شرکت جالبی است.<sup>۱۴</sup>

### رویکرد ما برای مطالعه فرصت های کارآفرینی چیست؟

فرصت های کارآفرینی با مجموعه کلی تری که فرصت های کسب و کار و اشتغال گفته می شود، متفاوت است. روابط جدیدی وجود دارند که نامطمئن و پویا هستند. همیشه بازیگران جدیدی درگیر هستند. رقابتی برای عرضه محصولات و فناوری های جدید به بازار وجود دارد. بخشی از این حوزه با کاربردی کردن آنچه در مرزهای دانش و فن آوری می گذرد، سرو کار دارد و یا مرزهای کسب و کار متعارف و جا افتاده را در می نوردد و متحول می کند. هدف این است که به شما کمک کنیم تا درک کنید که ((شناسایی فرصت اولین گام مهم برای موفقیت به عنوان یک کارآفرین است.)) تلاش می کنیم با هم توانایی شما را برای دیدن فرصت های کارآفرینی و تصمیم گیری کارآفرینانه بهبود ببخشیم، تا آمادگی بیشتری برای تصمیم گیری سریع و راحت داشته باشید. همچنین آمادگی برای مواجهه با عواقب و پیامدهای قابل توجه آن را هم کسب خواهید کرد. آنگاه شما می توانید با اطمینان بیشتری اقدامات لازم را برای سرمایه گذاری در معرض ریسک بر روی ایده های کارآفرینانه ی خود انجام دهید. وقتی درباره فرصت های کارآفرینی بحث می کنیم، این اصطلاحی است که به خوبی در دانشگاه ها و مراکز تحقیقاتی جا افتاده است و در دهه های اخیر به طور گسترده مورد مطالعه قرار گرفته است. من بر اساس تجربه شخصی خودم به عنوان موسس، مجری، مشاور و سرمایه گذار در

---

۱۴ - آمازون طی دو سالی که دنیا درگیر ویروس کووید ۱۹- کرونا ویروس بود و بسیاری از کسب و کارها آسیب جدی دیدند، رکورد فروش خود را شکست. این تیتیری است که یورو نیوز (۲۰۲۱، ۴، ۳۰) زد: "وقتی کرونا پول ساز می شود؛ مالک شرکت آمازون ثروتمندترین مرد تاریخ بشریت شد. فروش آمازون در دوران کرونا از انتظارات وال ۱ ستريت هم فراتر رفت"، در طول سه ماه گذشته منتهی به سال ۲۰۲۱، خدمات وب آمازون ۱۳٫۵ میلیارد دلار فروش خالص داشت که نسبت به سال گذشته ۳۲ درصد رشد داشته است. اگر چه آمازون فروش تبلیغاتی را فاش نمی کند، اما تبلیغات در بخش «سایر» درآمدها قرار دارد که شاهد رشد ۷۷ درصدی سالانه به مبلغ ۶٫۹ میلیارد دلار بوده است. (مترجم)

شرکت های استارت آپی، اطلاعاتی را از عرصه آکادمیک و همچنین از عرصه عمل برای شما روایت خواهم کرد.

از طریق این کتاب، می توانید فرصت های کارآفرینانه ای را که قبلاً در نظر گرفته اید اعتبار بخشیده و تقویت کنید، یا فرصت های کارآفرینی جدیدی را شناسایی کنید. تصمیم گیری، پایه و اساس موفقیت کارآفرینی است. در حالی که می توانستیم مبحث تصمیم گیری را نادیده بگیریم و به نحوه ایجاد مدل های تجاری یا طرح های بازاریابی پردازیم، اما ارزش تصمیم گیری و اهمیت آن برای کارآفرین را با توجه و اهتمام بیشتر نشان دادن به آن به شما می شناسانیم. در کارآفرینی همه چیز از کارآفرین شروع می شود. گام بعدی بحث در مورد تصمیم گیری استراتژیک است.

# فصل سوم

## تصمیم‌گیری استراتژیک چیست؟

وقتی برای اولین بار به ایده‌ای فکر می‌کنید، مهم است که در پیچیدگی غرق نشوید. ساده و واضح فکر کردن کار سختی است. ریچارد برانسون: بنیانگذار گروه ویرجین (مشمول بر بیش از ۴۰۰ شرکت از جمله ویرجین آمریکا، ویرجین آتلانتیک ایرویز، ویرجین کولا، ویرجین گالاکتیک، ویرجین مدیا، ویرجین موبایل، ویرجین مانی و ویرجین رکوردز)

همانطور که تصمیم گیری و به طور خاص تصمیم گیری استراتژیک را بررسی می کنیم، کاربرد این اصطلاح را در زمینه کارآفرینی موشکافانه تر بررسی خواهیم کرد. ما بحث خود را در مورد شرکت آمازون ادامه خواهیم داد و برای این منظور علل و عواملی را بررسی می کنیم که آنها را برانگیخت تا دسته بندی خاصی را برای محصولات خود جهت شروع کار انتخاب کنند. همچنین مفهوم ادراک و شناخت را معرفی می کنیم و ارتباط آن را با فرایند کارآفرینی شرح می دهیم.

### فرآیند کارآفرینی

تصمیمات معمولاً مسیری مشابه دارند. ابتداء وجود یک مشکل یا مساله را تشخیص می دهیم، سپس راهکارهایی را برای حل مساله عنوان می کنیم، هر یک از راهکارها را (از جهت عملیاتی بودن و هزینه - فایده) مورد ارزیابی قرار می دهیم. آنگاه، بهترین گزینه را برپایه ی معیارهای مورد استفاده در ارزیابی، انتخاب می کنیم. این فرایند در مورد بسیاری از انواع تصمیمات، از تصمیمات شخصی مانند خرید خانه یا خرید اتومبیل تا تصمیمات حرفه ای و استراتژیک شامل تغییرشغل، حرفه و کسب و کار صادق است. اغلب تصمیمات کارآفرینانه شامل این است که چه کسب و کاری را راه اندازی کنیم؟ چه محصول یا خدمتی را عرضه کنیم؟ کجا و چگونه طرح خود را اجرایی کرده و آن را راه اندازی کنیم؟ چگونه سرمایه خطر پذیر خود را برای کسب و کارمان بکار بیندازیم؟ به نظر می رسد که تقریباً همه ایده هایی که به نوعی احتمال شکست یا موفقیت در آنها وجود دارد، تصمیمات استراتژیک هستند. همه موقعیت های زیر نیازمند تصمیمات استراتژیک است: زمانی که ایده ای<sup>۱۵</sup> را ارزیابی می کنید، زمانی که به مدل مفهومی<sup>۱۶</sup> آن فکر می کنید، زمانی که در حال توسعه نمونه اولیه<sup>۱۷</sup> هستید، زمانی که آن را توسط مشتریان خود تست<sup>۱۸</sup> می کنید (دوره آزمایشی)، و زمانی که شما در حال بررسی راه هایی برای تامین مالی طرح و رفع نیاز به بودجه<sup>۱۹</sup> لازم برای تولید صنعتی خدمت یا محصولات هستید.

15 - idea

16 - concept

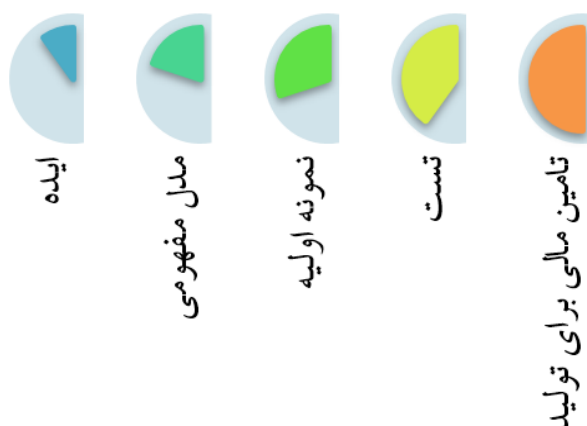
17 - prototype

18 - testing with customers

19 - funding or financing



### فرایند تبدیل ایده به محصول



قبل از ارائه محصول خود به بازار، تصمیمات استراتژیک شما عبارتند از:

- چه کسانی باید شرکای شما در راه اندازی کسب و کارتان باشند؟
- در برنامه ی بازاریابی خود باید روی چه چیزی تمرکز کنید؟
- چگونه محصول / یا خدمت را تولید می کنید؟
- کجا آن را می سازید؟
- برای ساخت آن چه هزینه هایی می کنید؟

### اولین تصمیم استراتژیک آمازون چه بود؟

به عنوان یک تصمیم استراتژیک کارآفرینانه، چه محصولی برای فروش آنلاین در سال ۱۹۹۴ ایده آل هست؟ پاسخ این پرسش کاملاً متفاوت از آنچه امروز می توان ارائه داد، خواهد بود. ما در سال ۲۰۱۵ روی فروش آنلاین و اینکه چه محصولاتی می توانند بصورت آنلاین، عرضه و فروخته شوند، یک مطالعه ی تجربی و تحقیق و بررسی انجام دادیم، نتایج ما نشان داد برای آن سال میلیون ها گزارش، مقاله، مجله و کتاب در مورد فروش آنلاین در دسترس بوده است. حتی فیلم هایی در باره فروشگاه های موفق آنلاین و کسب و کارهای موفق آنلاین تا سال ۲۰۱۰ شامل فیلم هایی در شبکه های اجتماعی وجود داشت که برپایه ی کتاب بن مزریچ با



عنوان "میلیاردرهای تصادفی - موسسین فیسبوک" که در سال ۲۰۰۹ چاپ شد، ساخته شده بود. اما در سال ۱۹۹۴ خرده فروشی آنلاین تازه متولد شده بود و منابع تحقیقی در این مورد بسیار کمیاب بود.

اصول کلی کسب و کار از یک منطق پیروی می کند، مانند تفکر استراتژیک در مورد اینکه چه چیزی را می توانیم به صورت آنلاین بفروشیم، و اینکه آیا خرده فروشی آنلاین، مزایای احتمالی را برای خرده فروشی ارائه می دهد؟ سوالات ساده ای مطرح بودند. آیا این روش فروش قادر به پاسخگویی به نیازهای فوری مشتریان هست؟ حمل و نقل مناسب برای انواع خاصی از محصولات فروش آنلاین چیست؟ و آیا بهره گیری از روش خاصی از حمل و نقل مقرون به صرفه هست؟ آیا مشتریان می توانند خدمت و محصولی را که از طریق فروش آنلاین قابل عرضه هست، بدون اینکه شخصا و از نزدیک ببینند و یا از کیفیت آن مطلع شوند، انتخاب کنند و یا آن را تصور کنند؟ عوامل دیگری نیز در اواسط دهه ۱۹۹۰ وجود داشتند که اینترنت را با آنچه هم اکنون هست متفاوت میکرد. امنیت یکی از این موارد مهم بود. آیا یک مشتری که تاکنون تجربه ی خرید آنلاین نداشته است، حاضر است، اطلاعات و رمز کارت اعتباری خود را وارد سیستم و یا سایت یا پایانه خرید آنلاین مربوط به یک شرکت کند؟ مسائل فنی دیگری هم مطرح بود، از جمله نحوه ی بررسی صحت اطلاعات کارت اعتباری بصورت آنلاین و یا اینکه آیا یک مشتری حاضر است کالاهایی را از شرکت هایی بخرد که هرگز نامشان را تاکنون نشنیده است؟ و پیامد این نوع خریدها چیست؟ به عنوان یک مصرف کننده که تمایل به تجربه کردن خرید آنلاین داریم، حاضریم چند دلار از کیف پولمان را ریسک کنیم؟ ۱۰ دلار؟ ۱۰۰ دلار؟ و...<sup>۲۱</sup>.

وقتی با این گونه از ملاحظات به موضوع نگاه می کنیم، از خود می پرسیم که محصول ایده آل برای فروش آنلاین چیست؟ برای آمازون اول کتاب بود و بعد موسیقی. به طور خاص، کتاب های چاپی و سی دی ها منطقی به نظر می رسیدند. ما در مورد اینکه چرا آنها منطقی به نظر می رسیدند، بیشتر صحبت خواهیم کرد.

یکی از عناصر مهم، رقابتی بود که در بازار خرده فروشی کتاب و موسیقی وجود داشت، یک بازار بزرگ و تکه تکه و پراکنده<sup>۲۲</sup> از خرده فروشی هایی مانند مراکز خرید: *Crown, B. Dalton, Waldenbooks*

20 - Ben Mezrich's 2009 book *The Accidental Billionaires: The Founding of Facebook*.

۲۱ - با افزایش اقبال عمومی به استفاده از خریدهای اینترنتی، روش جدیدتری از هک کردن حسابهای اعتباری کاربران بوجود آمده و روش های کلاهبرداری اینترنتی افزایش یافته، لذا همچنان این مخاطرات تاکنون در مورد برخی از پایانه های فروش آنلاین که ناشناخته یا نامعتبرند، وجود دارد. همین مساله فرصتی را فراهم کرده که برخی افراد در زمینه های امنیت سایبری فعالیت کنند و محصولاتی را برای این نیاز کاربران تولید و عرضه نمایند، بطوری که فعالیت در این حوزه خود به یک فرصت کارآفرینانه تبدیل شده است. (مترجم)

*Suncoast, Musicland, Sam Goody, Books* و دیگران در ایالات متحده بودند. اما در غیاب بازیگران عمده، رقابت به نوعی میان آنها توزیع شده بود. کتاب‌ها و موسیقی محصولات آنلاین جذابی برای خرده‌فروشی بودند، زیرا مشتریان می‌دانستند وقتی عنوان خاصی را بصورت آنلاین سفارش می‌دهند، دقیقاً چه چیزی دریافت می‌کنند. نیازی نبود آن را امتحان یا تست کنند یا آن را بچشند. محصول عرضه شده یک دستگاه الکترونیکی مصرفی نبود که بخواهند در فروشگاه آن را ببینند یا کیفیت صدا و تصویر را قبل از خرید مشاهده کنند. مشتری این را می‌دانست که اگر کتابی از یک نویسنده خاص و یا کتابی با یک عنوان خاص مد نظر داشته باشد، یا یک سی دی از آلبوم خاصی از یک هنرمند خاص درخواست کند، دقیقاً همان کالایی تحویل او میشود که انتظارش را دارد. روش جستجو نیز بسیار ساده و آسان بود. در مورد کتاب و موسیقی طرح و رنگ مطرح نبود. کتابها و موسیقی در اندازه‌های متعدد، عرض‌های چندگانه و رنگ‌های متعدد وجود نداشتند. به عنوان یک مصرف‌کننده، می‌توانستیم به راحتی، دنبال هر عنوان کتاب و موسیقی بودیم، آن را جستجو کرده و پیدا کنیم. به این ترتیب کتاب و موسیقی فرصت دستیابی به بازار بزرگ را برای آمازون به ارمغان آورد. این بدان معناست که می‌توان به میلیون‌ها آمریکایی که کتاب می‌خوانند و بسیاری دیگر که به موسیقی گوش می‌دهند، این محصولات را بصورت آنلاین عرضه نمود.

عصری از برندسازی محصول هم وجود داشت که آمازون توانست از آن برای نفوذ در بازار و پوشش دادن کامل بازار استفاده کند. حتی با وجود اینکه مردم در آن زمان نمی‌دانستند آمازون چیست، اما کتاب‌هایی را که دوست داشتند و موسیقی مورد علاقه خود را که می‌دانستند، سفارش می‌دادند. آنها جان گریشام، تام کلنسی، استیون کینگ، مدونا و مایکل جکسون را می‌شناختند. با حذف هزینه‌های جانبی و تزایدی، مزیت‌های این صرفه‌جویی در هزینه عاید می‌شدند. آمازون در هزینه فضای فیزیکی برای ایجاد یک خرده‌فروشی و هزینه نیروی کار مرتبط با آن صرفه‌جویی کرد و به جای اینکه منافع حاصله را در جیب خود بریزد، آن منافع صرفه‌جویی شده را با مشتریان خود به اشتراک گذاشت. لذا برای مشتریان آمازون، هزینه ارسال کتاب و موسیقی ارزان بود. خرید آنلاین کتاب و موسیقی در اواسط دهه ۱۹۹۰ بسیار معنی داشت.

با وجود این مزایا، اگر به عملکرد مالی آمازون نگاه کنید، می‌بینید که رسیدن به سودآوری تا سال ۲۰۰۳ طول کشید. آنها سهم بازار فوق‌العاده و برندی باورنکردنی در این مسیر ایجاد کردند، اما به همین جا بسنده نکردند. کتاب و موسیقی در دهه ۱۹۹۰ جایی بود که آنها شروع کردند. اما آنها در سالهای بعد تا بی‌نهایت را ادامه

داده اند و محصولات بیشتری از آن زمان، به ویژه در فضای دیجیتال، همانطور که در مورد آن بحث خواهیم کرد، عرضه نمودند. اما به یاد داشته باشید که آنها این کار را با یک تصمیم بسیار استراتژیک شروع کردند و یک کار ساده را به خوبی انجام دادند، یعنی فروش آنلاین کتاب.<sup>۲۳</sup>

### ویژگی های تصمیمات استراتژیک چیست؟

هنگامی که تصمیمات استراتژیک را مورد بحث قرار می دهیم، چهار ویژگی اساسی وجود دارد که باید در نظر گرفته شود:

۱- پیچیدگی - چیزی که واقعاً یک تصمیم را استراتژیک می کند، پیچیده بودن آن است. حقایق، متغیرها و گزینه های جایگزین زیادی وجود دارد. تصمیم گیری در مورد آنها سخت و سرنوشت ساز است. پاسخ آسانی برای مسائل استراتژیک وجود ندارد

۲- عدم قطعیت - از نتیجه نهایی اطلاع دقیقی نداریم. ما فقط می توانیم بر مبنای قراین، شواهد و داده های در دسترس، پیش بینی و برنامه ریزی کنیم، اما مطمئن نیستیم که نتیجه چه خواهد شد، لذا همواره عنصری از عدم قطعیت و ناشناخته بودن وجود دارد که تصمیم استراتژیک را پر مخاطره می سازد.

۳- عقلانیت - محدودیت ها و ملاحظاتی در عقلانیت وجود دارد که باید در نظر گرفته شوند. اهداف ما چیست؟ مقاصد ما کدامند؟<sup>۲۴</sup>

۴- کنترل - ما می توانیم برخی عوامل را کنترل کنیم، یا حداقل بر آنها تأثیر بگذاریم، اما نه همه آنها را. به این ترتیب وقتی به تصمیمات استراتژیک فکر می کنیم، این چهار ویژگی وارد عمل می شوند.

---

۲۳- اگر امروز از من پرسند که آیا در ایران هم فروش آنلاین کتاب به عنوان یک فرصت کسب و کار خوب جواب می دهد؟ پاسخ من به هزار و یک دلیل منفی است. اولاً اینجا ایران است نه آمریکا (به لحاظ تولید علم و تنوع عناوین کتاب و بُرد و نفوذ و محبوبیت نویسندگان در جهان. حتی در مورد موسیقی و فیلم هم همینطور است). ثانیاً الان سال ۲۰۲۱ هست نه سال ۲۰۰۰. نحوه ی مواجهه دولت با کسب و کارهای اینترنتی هم در ایران با دیگر نقاط جهان متفاوت است. بعلاوه هم اکنون در این حوزه فعالان زیادی وارد شده اند و دیگر این یک فرصت ناشناخته نیست. اما چنانکه می دانیم تجربه فروش آنلاین تنقلات و فست فود به رغم مخاطرات آن، در ایران خیلی خوب جواب می دهد، یک دلیل آن این است که متاسفانه سرانه کتابخوانی در میان ما ایرانیان بسیار پایین است، ولی بسیاری از خانواده های ایرانی برای دورهمی های خانوادگی در آخر هفته هایشان، تنقلات و فست فودهای خوبی از محبوبترین برند محله و شهرشان سفارش می دهند. (مترجم)

## چرا تصمیم گیری یک فرآیند شناختی / ادراکی است؟

برای این منظور، می توانیم شناخت (ادراک) و تفکر را مترادف یکدیگر بدانیم. کارآفرینان می پرسند: منابع من چیست؟ چه اقدامی را می خواهم دنبال کنم؟ چه نتایجی را مطلوب می دانم؟ چه پیامدی را انتظار دارم؟ وقتی همه چیز تغییر می کند، چه کارمی توانم بکنم؟

به عنوان یک کارآفرین، ما همیشه انتخاب هایی پیش روی خود داریم. در هر مرحله چندین گزینه وجود دارد. این گزینه وجود دارد که کاری انجام ندهید و منتظر بمانید تا ببینید چه اتفاقی می افتد. عناصری از گزینه ی انتخابی وجود دارد که بطور ضمنی بر تصمیم گیری شما اثر می گذارد.



با این توصیف تصمیم گیری یک فعالیت استراتژیک است. به عنوان یک کارآفرین، باید اهداف درآمدی و اهداف سود خود را تعیین کنید و برنامه های بازاریابی و استراتژی های استخدام نیروی انسانی خود را تعیین و ترسیم کنید. هر تصمیم استراتژیک از سوی شما، تحت تأثیر سطح تحمل شما با ریسکی است که در آن تصمیم وجود دارد. طرز فکر شما، نظم ذهنی (ذهنیت) شما نسبت به موضوع، انگیزه ها و رفتارهای شخصی شما، تصمیم گیری شما را هدایت می کند.

تصمیمات استراتژیک نیازمند تحلیل های انتقادی و ارزیابی های سرنوشت ساز و حیاتی هست. این فرایند شامل در نظر گرفتن منابع مورد نیاز و سطوح تعهد و مخاطرات و پاداش های مورد انتظار هستند. جف بزوس، موسس آمازون، با شرکت خود پدیده ای باورنکردنی و ماندگار را معرفی کرد. مسلماً، نگاه کردن به کارآفرینان پس از

موفقیت آنان آسان است، وقتی پای صحبت آنها بنشینید، از آنها می‌شنوید که به شما می‌گویند چقدر اقداماتشان درست بوده، چگونه همه تصمیمات خود درست را گرفته‌اند و چگونه به این موفقیت فوق‌العاده دست یافته‌اند. به ندرت می‌توان به کارآفرینانی نگاه کرد که قبل از اینکه با موفقیت مواجه شوند، موفق به نظر برسند. اما این نگاه اهمیت دارد. دیدن موفقیت آنها، پانزده یا بیست سال قبل از اینکه واقعا موفق شوند، امر غریبی است و نیازمند نوعی مکاشفه است. زمانی که آنها تازه شروع به ساختن راه و مسیر موفقیت برای خود کرده‌اند. چه فراز و فرودهایی را طی کرده‌اند؟ با چه چالش‌هایی مواجه بوده‌اند؟ راهکار مواجه آنها با این چالش‌ها چگونه بوده است؟ تصمیم‌گیری و فرآیندهای فکری آنها در آن زمان چگونه بوده است؟ آنها انتظار داشتند چه اتفاقی بیفتد؟! اگر از این زاویه به موضوع نگاه کنیم چه بسا از درک و شناخت آینده بهره‌مند شویم. با مرور و بررسی زندگی کارآفرینان موفق ما می‌بینیم که چه اتفاقاتی طبق برنامه افتاده است؟ چه رخدادهایی خارج از کنترل آنها بوده است؟ چه چیزی اصلاح شده یا تطبیق داده شده است؟ مصاحبه‌ها و مقالات و گزارش‌های ویدئویی و تاریخی می‌توانند این آگاهی‌ها را در اختیار ما قرار دهند. با بررسی چنین روندی از زندگی جف بزوس است که ما می‌بینیم او از ابتدا یک متفکر، مبتکر و پیشگو بوده است.

### چرا تصمیم‌گیریهای استراتژیک را مطالعه کنیم؟

همه ما باید تصمیم‌گیرندگان بهتری در حوزه‌ی کارآفرینی باشیم. از طریق این کتاب، می‌توانیم تفاوت شیوه‌ی تصمیم‌گیری کارآفرینان را در مقایسه با مدیران معمولی درک کنیم. ما همچنین می‌خواهیم یاد بگیریم که چگونه می‌توانیم تصمیمات موثرتر و کارآمدتری را با صرف منابع معقول و سرعت نسبی و موجه، اتخاذ کنیم. محیط کارآفرینانه منحصر به فرد و چالش‌برانگیز است. کارآفرینان در حال انجام کارهای جدید هستند یا حداقل باید انجام دهند. آنها ممکن است همه منابع و امکانات و روابط و شرایط مطلوب را نداشته باشند. شرکت‌های تازه تاسیس شده با سطوح بالاتری از عدم قطعیت و پیچیدگی و سطوح بیشتری از پیامدهای ناشی از شکست مواجه هستند. اگر شما مالک شرکت بزرگی هستید و مبلغ زیادی پول برای یک نتیجه نامطلوب خرج کرده‌اید، احتمالاً مدتی بعد آن مبلغ قابل بازیابی است. اما عواقب چنین اقدامی برای یک کارآفرین در همان آغاز راه بسیار پرمخاطره و معنادار است. برای یک کارآفرین، حتی ممکن است چند هزار دلار خرج

کردن برای موضوعی که نتیجه نداده، منجر به پایان تلاشش و از دست دادن همه چیزش شود، لذا کارآفرینان در تصمیم گیری های خود به شدت تحت فشار و استرس هستند.

با اتخاذ تصمیمات اثربخش می توانیم دقت و تمرکز خود را بهبود ببخشیم. ما حتی با وجود اطلاعات محدود هم می توانیم تصمیمات بهتری بگیریم. ما می توانیم با پذیرش سطوح بالاتری از ریسک، دستاوردهای عمده تری را انتظار داشته باشیم. هرچه تصمیمات استراتژیک بزرگتری گرفته شود، به همان نسبت باید ملاحظات بیشتری در نظر گرفته شود. اغلب تصمیمات استراتژیک مستلزم در نظر گرفتن ملاحظات و پیش بینی آثار و عواقب مربوطه هست. عناصر اصلی تصمیم گیری، فرآیندهایی ذهنی و شناختی، اداراکی هستند، از قبیل نگاه به فرصت ها، به مهارت ها و توانایی ها و نحوه هدایت آنها و تفکر در مورد آنها، همچنین است:

❖ مطالعه ویژگی های روانی کارآفرینان و بحث در مورد اینکه چگونه می توان، این ویژگی ها را در خود تقویت کرد.

❖ بررسی جنبه های کشف فرصت در مورد چگونگی شناسایی و توسعه ایده های جدید.

❖ بررسی جنبه های شناختی تصمیم گیری، و شیوه ی تفکری که در کارآفرینی مورد نیاز است.

❖ توسعه مهارت های تحلیلی برای ارزیابی و انتخاب فرصت ها.

ویژگی مهمی از کارآفرینان این است که در محیط های پویا و نامطمئن تصمیمات مهم اتخاذ می کنند. ابزارها و تکنیک هایی برای تسهیل در تصمیم گیری وجود دارد. هدف این کتاب کمک به کارآفرینان بالقوه برای پیش بینی، تجزیه و تحلیل و تصمیم گیری بهتر در فعالیت های کارآفرینانه است. تصمیم گیریهای استراتژیک مطمئناً چیزی است که ما با آن آشنا هستیم، خواه آن را اینطور نامیده باشیم یا نه. ما این نوع تصمیمات را به تناسب در امور حرفه ای و یا شخصی خود اتخاذ می کنیم، لذا ضرورت دارد که الزامات این نوع تصمیمات را بهتر درک کنیم و این چیزی است که می توانیم به صورت فردی آن را در امور شخصی و حرفه ای خود بهبود ببخشیم. بحث دیگری که وجود دارد این است که آیا کارآفرینی یک ویژگی ذاتی است یا اکتسابی است. ما می خواهیم بدانیم آیا می توانیم کارآفرینی را از دیگران بیاموزیم؟ آیا ما می توانیم از کارآفرینان درس بگیریم؟ آیا ما می توانیم از دیگر شرکت ها و استارت آپ های موفق، یاد بگیریم که چه کارهایی را باید انجام دهیم؟ چه اقداماتی در ایجاد و رشد سرمایه گذاری هایشان بهتر بوده و چه اقداماتی اوضاع آنها را بدتر کرده است؟ ما می دانیم که مطالعه روش های تصمیم گیری استراتژیک، هم مهارت تصمیم گیرندگی کارآفرینانه را بهتر می کند و هم موقعیت کارآفرینان را بهبود می بخشد.

### سبک تصمیم گیری شما چگونه است؟

در مطالعه تصمیم گیری کارآفرینانه، درک و شناخت سبک تصمیم گیری شخصی شما بسیار مفید است. در این کتاب، ما در مورد اینکه چگونه می‌توانید ترجیحات شخصی خود را برای تصمیم گیری درک کنید، و چه کارهایی برای تقویت سبک تصمیم گیری خود انجام دهید، صحبت خواهیم کرد. دوسبک متمایز تصمیم گیری را معرفی می‌کنیم. سبک منطقی و سبک شهودی. بحث را با عقلانیت شروع می‌کنیم.

یک تصمیم گیرنده منطقی داده محور است. یعنی در خلاء و بدون بررسی و ارزیابی داده‌ها پیرامون یک موضوع، در آن باره آن تصمیمی نمی‌گیرد. عموماً بر اساس تحلیل منطقی تصمیم می‌گیرند. آن‌ها بر اساس حب و بغض، اتکاء به حوائج درون و دل خود و تمایلات و احساسات و عواطف و خواهش‌های درونی خود تصمیم نمی‌گیرند و ترجیح می‌دهند آن‌ها را در تصمیمات خود دخالت ندهند، به ویژه اگر با آنچه در شواهد، قراین، واقعیت‌ها و حقایق می‌یابند، مغایرت داشته باشد. نقطه مقابل عقلانیت، شهود است، این سبک از تصمیم گیری، یعنی تصمیم بر اساس احساسات و عواطف و حس درون. در چنین مواردی تصمیم گیرنده از واقعیت‌ها طفره می‌رود و دوری می‌کند و ممکن است از تحلیل منطقی موضوع، آنجا که با آنچه دلش می‌گوید، مغایرت داشته باشد، اجتناب کند.

همه ما کم و بیش با این دو سبک مواجهه با مسائل روبرو شده‌ایم. درباره‌ی آن‌ها خوب فکر کنید، تصمیم گیری‌های مهم خود را در نظر بگیرید و خود را ارزیابی کنید که آیا منطقی هستید یا شهودی؟ وقتی به عقلانی بودن در مقابل شهودی بودن فکر می‌کنید، بهتر است آن‌ها را در یک چارچوب قرار دهید و به اعمال و اقدامات گذشته خود فکر کنید. به انتخاب شغل خود، به انتخاب محل زندگی خود. به خریدهای مهم و کلان خود، به روابط شخصی خود فکر کنید. آیا منطقی بودید یا شهودی؟ این احتمالاً نشانه و معیار خوبی برای ارزیابی سبک تصمیم گیری در شماست، وقتی به تصمیمات خود در گذر زمان تاکنون نگاه می‌کنید و به آنچه که انجام داده‌اید، از خود پرسید چرا آن را انجام داده‌اید؟ و نقش منطقی یا شهودی در آن چه بوده است؟

### کارآفرینان موفق تصمیم گیرندگان منطقی هستند یا شهودی؟

پاسخ کوتاه "هر دو" است. آنچه در مورد کارآفرینان موفق می‌بینیم و می‌دانیم این است که اکثر آن‌ها تصمیم گیرندگان منطقی و شهودی هستند. به این ترتیب، وقتی به عناصر مختلف سرمایه‌گذاری استارت‌آپ نگاه می‌کنید، می‌توانید منطقی عمل کنید، اما هرگز همه داده‌ها را در اختیار نخواهید داشت. شما هرگز تمام

حقایق یا پاسخ‌هایی را که باید برای پرسش‌های پیش‌روی مورد توجه قرار دهید در اختیار ندارید، اما برعکس آن هم نیست و شما همیشه در تاریکی محض کار نمی‌کنید. شما همیشه بدون اطلاعات و بدون منابع عمل نمی‌کنید. بنابراین، لازم نیست در مورد همه چیز کاملاً شهودی عمل کنید و یا با احساسات تصمیم بگیرید. چالش اصلی این است که شما باید تشخیص دهید که در چه موقعیت و در چه مرحله‌ای هستید؟ ترجیحات شما چیست؟ و چه کاری می‌توانید انجام دهید تا فرایند تصمیم‌گیری درست و مقتضی را در خود تقویت کنید، و شایستگی خود را در هر دو مورد افزایش دهید. شما حتی می‌توانید تصمیماتی بگیرید که هم بسیار منطقی و هم بسیار شهودی هستند. ما در مورد آنها بیشتر صحبت خواهیم کرد.

توسعه مفهوم، (به عنوان بخشی از فرایند ذهنی ایده‌پردازی) قطعاً یکی از مواردی است که هم شامل تحقیقات بازار (داده محور بودن و عقلانی بودن) و هم شامل دخالت دادن احساسات درونی زیادی می‌باشد. مرحله ایده‌پردازی اولیه هم همینطور است. اینکه محصول شما چیست؟ ارزش و فایده‌ای که می‌خواهید به ارمغان بیاورید چیست؟ این مرحله شهود زیادی می‌خواهد. بلافاصله پس از آن، عنصر تحلیل بازار وجود دارد. آیا کسی به محصول ما اهمیت می‌دهد؟ آیا برای این محصول، مشتری وجود دارد؟ آیا این محصولی که در ذهن داریم، با آنچه در حال حاضر در بازار وجود دارد قابل رقابت است؟ و اینجاست که ما می‌توانیم تلاش‌های تحلیلی خود را یکپارچه کنیم. شما همچنین باید درک کنید که بازار به کجا می‌رود، رقبای شما به کجا می‌روند و این شما را به قضاوت‌های شهودی باز می‌گرداند. فکر می‌کنید مجموعه ویژگی‌های رقیب شما در شش ماه آینده چه خواهد بود؟ ما همچنین می‌خواهیم بدانیم که آیا کشف مشتری مستلزم تصمیم‌گیری منطقی و شهودی است؟ درک مشتریان دشوار است و نیازها و خواسته‌های آنها در طول زمان تغییر می‌کند. این انتظار وجود دارد که بخواهید تحقیق کنید. اما شما همچنین می‌خواهید مشتری خود را کشف و تجزیه و تحلیل کنید و لاجرم باید دست به مکاشفه بزنید و قضاوت شهودی خود را اعمال کنید.<sup>۲۵</sup>

طراحی محصول و نمونه‌سازی از محصول نیاز به چشم‌انداز و داده‌های کمی دارد. با اعضای تیم، مشاوران و سایر افرادی که می‌توانند افکار شما را به چالش بکشند، کسانی که می‌توانند پیشنهاد دهند و می‌توانند به شما کمک کنند تا ایده‌های خود را برای درک بهتر اینکه محصول شما چگونه باشد، تکامل دهید، ارتباط برقرار

۲۵ - بطور نمونه، زیر نویس صفحه ۳۰ در پاسخ به اینکه آیا در ایران فروش آنلاین کتاب به عنوان یک فرصت کسب و کار جواب می‌دهد یا خیر؟ هم ناشی از یک ارزیابی منطقی است و هم یک ارزیابی شهودی است.



کنید. شما همچنین نیاز دارید که گزینه های مختلف را ارزیابی کنید، آزمون فرضیات، جمع آوری داده ها، درک اینکه چه چیزی کار می کند و چه چیزی کار نمی کند، و چرا مردم چیزهای خاصی را ترجیح می دهند، باید بررسی کنید. آیا مردم برای فلان ویژگی محصول هزینه می پردازند؟ در تمام این موارد شما بطور مداوم در حال بارگذاری و تجمیع قضاوت های عقلانی و شهودی هستید. مدام از خود می پرسید چه اطلاعاتی از دست رفته است؟ چه چیزی می توانم اضافه کنم؟ جلب کمک های مالی در اغلب موارد نیازمند رویکرد کمی است، مگر اینکه بخواهید یک موسسه غیر انتفاعی عام المنفعه تاسیس کنید و بخواهید از خیرین و نیکوکاران کمک و اعانه جمع آوری کنید، که آن هم علاوه بر قضاوت شهودی به ارزیابی کمی نیازمند است. در هر حال در اقدامات کارآفرینانه ی انتفاع جویانه، سرمایه گذاران می پرسند درآمدها و هزینه های شما در این طرح چقدر است؟ چه مقدار بودجه برای اجرای طرح خود نیاز دارید؟ در چه مقطعی، در چه زمانی، با چه شرایطی و با چه ارزش گذاری؟ شما نمی توانید تنها با احساسات درونی خود به سراغ یک سرمایه گذار بروید. حتی نباید با سرمایه و دارایی خودتان هم احساسی برخورد کنید. باید سود و زیان کار را محاسبه کنید. در هر حال جلب کمک های مالی، جلب سرمایه گذار و تامین مالی طرح از طریق استقراض و وام بانکی و غیره کاملاً مبتنی بر محاسبات عددی است. اما همیشه درجه ای از شهود وجود دارد که در نحوه انجام تخمین هایتان، انتظارات و مفروضات کلیدی تان نقش ایفا می کنند. به طور خلاصه، وقتی به این عناصر سبک تصمیم گیری نگاه می کنید، به یاد داشته باشید که کارآفرینان باید تصمیمات نسبتاً سریعی را با ریسک های بالا علیرغم وجود نقصان در اطلاعات و پویایی بازارها اتخاذ کنند. بنابراین موضوع کارآفرینی چندان هم ساده نیست. اما محکی است برای تشخیص اینکه شما چقدر توانمند هستید. چه شخصیتی دارید، و نقشه راه شما برای تقویت این عناصر چیست؟ و چه کاری می توانید برای بهبود تصمیم گیری های خود انجام دهید؟ و چگونه با بهبود مستمر کارتان کارآفرینی موفق خواهید بود.

# بخش اول

## تفکر کارآفرینانه

❖ ذهنیت کارآفرینانه

❖ انگیزه کارآفرینانه

❖ رفتارهای کارآفرینانه

با درک فرصت‌ها و چالش‌های تصمیم‌گیری استراتژیک، اکنون می‌توانیم فصل‌های بعدی در مورد ذهنیت، انگیزه و رفتار کارآفرینانه را به عنوان سه مرحله اول بوم تحلیل فرصت بررسی کنیم.



# فصل چهارم

## ذهنیت کارآفرینانه

شان پارکر، رئیس سابق فیس بوک و یکی از بنیانگذاران Napster :

بخشی از چالش کارآفرین بودن، اگر به دنبال یک فرصت  
واقعا بزرگ هستید، تلاش برای یافتن مشکلاتی است که  
هنوز کاملاً در صفحه رادار قرار نگرفته اند و شما سعی می  
کنید آنها را حل کنید.

## چرا کارآفرین در قلب کارآفرینی قرار دارد؟

در حالی که نقش فرصت‌های بازار، تغییرات فناوری و سایر عوامل در کارآفرینی مهم ارزیابی می‌شوند، اما مهمتر است که بدانیم یک شخصیت، کارآفرین، در قلب این موضوع قرار دارد. به همین دلیل است که درک ذهنیت کارآفرینان، برای درک چگونگی توسعه و راه‌اندازی سرمایه‌گذاری‌های موفق بسیار مهم است. با بررسی ذهنیت کارآفرینانه می‌توانید بفهمید که چرا تنها کمتر از ۵ درصد جامعه کارآفرین می‌شوند. کارآفرینان معمولاً افراد مستقلی هستند که به شدت متعهد و دارای پشتکار در شروع و رشد یک سرمایه‌گذاری هستند. آنها به طور معمول نسبت به تحولات دنیای اطرافشان خوش‌بینانه و راغب و مصمم هستند و برای کسب موفقیت در سرمایه‌گذاری انتفاعی، غیرانتفاعی یا اجتماعی خود تلاش می‌کنند. آنها اغلب در میل رقابت برای کسب برتری و پیشتاز بودن می‌سوزند و از شکست نه به عنوان یک تغییر، بلکه به عنوان یک ابزار یادگیری استفاده می‌کنند. در حالی که هر کارآفرینی، یک شخصیت منحصر به فرد است، در ذهنیت کارآفرینانه هر کدام از آنها، مشترکاتی وجود دارد که قابل اشتراک‌گذاری است. این فصل با توجه به پنج ویژگی: توفیق‌گرایی، فردگرایی، کنترل، تمرکزگرایی، خوش‌بینی، بر روی ذهنیت کارآفرینانه تمرکز دارد.



## آیا عطش زیادی برای رسیدن به موفقیت دارید؟

احساس نیاز شدید به موفقیت مزیتی است که چالش همراه با پذیرش مسئولیت شخصی جهت دستیابی به نتایج مطلوب را به همراه دارد. انگیزه شخصی برای کسب موفقیت نشان از نیاز توفیق‌طلبی در فرد دارد. ممکن است اسم آن را محرک بگذاریم. ممکن است آن را عطش بنامیم. ممکن است آن را خودآغازگر (*self-starter*) یا خود انگیزه مند (*self-motivated*) بنامیم. همه این تعابیر در توصیف نیاز به کسب موفقیت می‌توانند دقیق باشند. آنچه می‌دانیم این است که کارآفرینان معمولاً در مقایسه با مدیران نیاز بیشتری به موفقیت دارند. البته یک کارآفرین می‌تواند نقش مدیریتی هم داشته باشد، ولی یک مدیر لزوماً کارآفرین نیست. توفیق‌گرایی یا

عطش دستیابی به موفقیت، نقش کلیدی در پرورش شخصیت کارآفرین دارد. افرادی که از نظر نیاز به موفقیت در آزمون‌های شخصیتی، نمره بالایی می‌گیرند، احتمال کارآفرین شدن آنها زیاد است. هرچه احساس نیاز بیشتری به کسب موفقیت در فرد وجود داشته باشد، آن فرد قابلیت بیشتری برای کارآفرین شدن دارد. (البته در همان حوزه‌ای که علاقمند به آن است و در جستجوی موفقیت در آن زمینه است). طبیعتاً، اگر انگیزه و تعهد بیشتری داشته باشید، مشارکت بیشتری هم در شغل و حرفه خود خواهید داشت. یک کارآفرین تعهد سازمانی بالاتری نسبت به همکاران، تامین کنندگان، شرکا، مشتریان و سرمایه‌گذاران دارد. بنابراین نیاز به موفقیت عاملی برای تبدیل شدن به یک کارآفرین موفق است. حال چگونه می‌دانید که نیاز زیادی به موفقیت دارید؟ کمی به عقب برگردید و به کارآفرین بودن فکر کنید. می‌خواهیم بدانیم که داشتن این نیاز به موفقیت چه نقشی ایفا می‌کند و به چه معناست. ابتدا به هدف گذاری فکر می‌کنیم.

● آیا اهداف مشخصی دارید؟

● آیا اهداف مکتوبی دارید؟

● آیا آنها خاص و چالش برانگیز و با هم مرتبط هستند؟

● آیا از نظر ذهنی تمرین می‌کنید یا پیش‌بینی می‌کنید یا به رویدادهای آینده فکر می‌کنید؟

● آیا موانع را پیش‌بینی می‌کنید؟

● آیا راه حل‌های جایگزین ایجاد می‌کنید؟

● آیا برای رسیدن به موفقیت خود طرح و برنامه ریزی هم دارید؟

خود نظارتی<sup>۲۶</sup> نیز موضوعی است که باید در نظر داشت. باید از طی نمودن مسیر موفقیت به رغم موانع موجود اطمینان حاصل نمود و مدام از خود پرسید که آیا مسیر پیشرفت به سوی اهداف خود را دنبال می‌کنیم؟ می‌بایست تمام اقدامات و گامهای خود بسوی موفقیت را حساب شده برداریم و خود را مورد ارزیابی قرار دهیم. از خود پرسید چقدر از مسیر را پیموده‌اید؟ اندازه‌گیری پیشرفت، خود اقدامی در جهت دنبال کردن جاه طلبی‌هاست. خود نظارتی و اندازه‌گیری نقطه عطف است و شیوه‌ی افرادی است که نیاز زیادی به موفقیت دارند.

پاداش به خود مهم است. آیا برای موفقیت خود به خودتان پاداش می دهید؟ آیا خود انگیزه هستید؟ یا نیاز دارید که دیگران شما را تشویق کنند تا انگیزه مند شوید؟ آیا نیاز دارید که دیگران از شما قدردانی کنند؟ یا از موفقیت خود رضایت دارید؟ آیا بدون دریافت هرگونه بازخورد مثبت از دیگران، از عملکرد خودتان رضایت دارید؟

به طور خلاصه، توفیق طلبی جزء کلیدی ذهنیت کارآفرینانه است. این یکی از پنج مؤلفه کلیدی است که ما آن را تحلیل خواهیم کرد. اما ترغیب کردن و انگیزه دادن به افراد دیگر برای اینکه بطور جاه طلبانه ای و با سودای کسب موفقیت و سرآمدی، در یک ایده ی کارآفرینانه سرمایه گذاری کنند، بسیار اهمیت دارد و به موفقیت کارآفرین کمک می کند. تجزیه و تحلیل نیاز به موفقیت به تشخیص و افزایش سطح انگیزشی افراد کمک می کند. همه ما در سطوح مختلفی از نیاز به موفقیت قرار داریم ولی این بدان معنا نیست که هر کس در همان جایی هست که می تواند باشد، بلکه سطح نیاز هر کس به کسب موفقیت را می توان با محرک هایی تحریک نمود. آنچه ما امیدواریم در هر یک از این عناصر انجام دهیم، شناسایی و ارزیابی موقعیتی است که در آن قرار داریم و اینکه برای بهبود عملکرد خود در هر عنصر تلاش کنیم.

### فردگرایی چگونه بر تصمیم گیری شما به عنوان کارآفرین تأثیر می گذارد؟

فردگرایی<sup>۲۷</sup> عنصر کلیدی در ذهنیت کارآفرینانه است. وقتی اصطلاح فردگرایی را تعریف می کنیم به این معنی است که شما برای تلاش و کوشش خود به حمایت یا تایید کمتری از سوی دیگران نیاز دارید. ممکن است برای استقلال، آزادی و کنترل ارزش بسیار زیادی قائل شوید. ممکن است تمایل و حتی ترجیحی برای رفتن بر خلاف هنجارها در شما وجود داشته باشد. فردگرایی بالا همراه است با تاکید بر ابتکار عمل فردی و نیاز زیاد به موفقیت. اما فردگرایی در یک مجموعه کار تیمی نباید با استبداد رای و خود رایی و خودسری مترادف تلقی شود.

جمع گرایی<sup>۲۸</sup> نقطه مقابل فردگرایی است. کسی که فردگراست، بر روی "من" تمرکز می کند، اما اگر کسی جمع گرا باشد، روی "ما" تمرکز می کند. هر شخصیت فردگرایی اهداف خودش را دنبال می کند، اما جمع گرایان، اهداف گروهی دارند. فردگرایان بر خویشتن خود تأکید دارند، در حالی که جمع گرایان تأکیدشان بر

۲۷- Individualism

۲۸- Collectivism

گروه است. در فردگرایی، عنصر متقابل یا اشتراک مورد نیاز نیست، و حتی ممکن است ترجیح داده نشود. اما با جمع گرایی، عکس آن انتظار می رود. فردگرایان، افراد را کنترل و مدیریت می کنند، اما جمع گرایان، گروه را مدیریت می کنند. وجوه شخصیت های فردگرا و جمع گرا را از این رو بررسی می کنیم که ارتباط آنها را با کارآفرینی و تصمیم گیری درک کنیم. ما این موضوع را در دو سطح انتزاعی و عینی تجزیه و تحلیل خواهیم کرد. فردگرایان با تصمیم گیری مبتنی بر موفقیت و ریسک پذیری ارتباط تنگاتنگی دارند. قاطعیت بیشتری در امور دارند، همچنین سرعت عمل بیشتری دارند. برعکس، وقتی به جمع گرایان نگاه می کنیم، توجه و اهتمام بیشتری برای گروه قایل هستند. توجه بیشتری به توسعه استخدام، ورود و اجماع و همکاری با دیگران دارند. همچنین در مورد جمع گرایان معیاری از امنیت و محافظه کاری وجود دارد. آنها در تصمیم گیریهایشان ایمن تر نقش ایفا می کنند و از قبول ریسک پرهیز می کنند. بر همین اساس می تواند گفت که تصمیمات ذهنی جمع گرایانه دیرتر به دست می آیند. آنها با دیدگاه های بیشتر، افراد بیشتر و شاید گروه ها یا سازمان هایی که در تصمیم گیری نقش دارند، وارد رایزنی شوند و پیچیده تر هستند. حتی ممکن است خود از تصمیم گیری اجتناب کنند و یا صرفاً موافقت کنند که در برخی زمینه ها اختلاف نظرهایی وجود داشته باشد. به همین جهت ممکن است به طور بالقوه به تصمیمی کمتر از حد مطلوب برسند، زیرا در حال تلاش برای جلب رضایت گروه های مختلفی هستند که ممکن است علایق مشترک داشته باشند یا نداشته باشند.

فردگرایی و جمع گرایی از نظر تاریخی به عنوان مقوله های منحصر بفرد در نظر گرفته می شدند و اعتقاد بر این بوده که افراد در یکی از این دو گروه شخصیتی قرار می گیرند، اما نتایج بررسی های اخیراً نشان داده که اکثر مردم ترکیبی از هر دو گرایش را دارند. در حالی که افراد ممکن است هویت «ما» داشته باشند و نگران گروه خود باشند، ممکن است اهداف فردی خود را مقدم بر اهداف دیگران قرار دهند. آنها ممکن است در تصمیم گیری خود تأکید فردی داشته باشند، اما همچنان معتقدند که تعامل و اشتراک گذاری با گروه ارزشمند است.

### چه چیزی باعث شادی و نشاط می شود؟

فرهنگ های ملی و قومی ما نقش اساسی در ایجاد تعادل شخصیتی میان فردگرایی و جمع گرایی ایفا می کنند. اخیراً دانشگاه کلمبیا با همکاری موسسه نظرسنجی گالوپ، مطالعه ای را انجام داد. آنها در تحقیقاتشان به ۴۰ کشور شاد روی زمین نگاه کردند. دانمارک، فنلاند، نروژ، هلند و کانادا پنج کشور اول بودند. سوئیس، سوئد، نیوزلند، استرالیا و ایرلند رده های برتر بعدی را تکمیل می کردند. حال پرسش این است که چه چیزی باعث

شادی و نشاط ملی می شود؟ آیا ممکن است ثروت، عامل شادی باشد؟ خیر. زیرا اگر سرانه تولید ناخالص داخلی (GDP)، یا همان ثروت مالی یک ملت را با شادی مرتبط کنیم، هیچ رابطه ای وجود ندارد. آیا امید به زندگی ممکن است عامل شادی و نشاط باشد؟ آیا با سلامتی و طول عمر، شادی وجود دارد؟ باز در اینجا هم می بینیم هیچ ارتباطی وجود ندارد. زیرا کشورهای با شاخص امید به زندگی بالاتر - ژاپن، سنگاپور، هنگ کنگ در بین ۱۰ کشور برتر خوشحال نیستند. شاید امنیت باشد، اما اینطور نیست. تنها تعداد کمی از امن ترین کشورها در میان شادترین کشورها جای می گیرند. پس بنابراین علت شادی و نشاط در مقیاس ملی چیست؟ تحقیقات نشان می دهد که شادترین مکان ها به جای کشورهایی که طبیعت فردگرایانه دارند، کشورهای جمع گرا هستند. به عبارتی شادی و نشاط با جمع گرایی در ارتباط است و نه با فردگرایی.

به طور خلاصه، فردگرایی و جمع گرایی با موفقیت کارآفرینی در ارتباط است. کارآفرینان تمایل به سطح بالاتری از فردگرایی دارند، اما فردگرایی بیش از حد ممکن است مضر باشد. زیرا ما از فقدان کامل جنبه های شخصیتی جمع گرایی سودی نمی بریم. لذا اینگونه نیست که ویژگی های فردگرایی پسندیده و جمع گرایی ناپسند و نامطلوب باشند. بنا براین سعی کنید هنگامی که ترجیحات شخصی خود بین دو تیپ شخصیتی فردگرا و جمع گرا درک کردید، برای ایجاد تعادل در شخصیت خویش برنامه ریزی، تلاش و مجاهدت کنید.

### آیا باور دارید که کنترل سرنوشت خود را در دست دارید؟

برای پاسخ به این سوال که آیا بر این باوریم که بر سرنوشت خویش کنترل داریم، باید این پرسش را به دو بخش تجزیه می کنیم: اختیار و کنترل. چگونه داشتن اختیار و استقلال عمل بر کنترل سرنوشت شما تأثیر می گذارد؟ با مفهوم اختیار، میزان استقلال و آزادی عمل شما را در نفوذ بر دیگران برای تصمیماتی که ممکن است بر سرنوشت شما اثر بگذارد، مورد بررسی قرار می دهیم. قبل از تصمیمات مهمی که اتخاذ می کنید، می توانید از مشاور استفاده کنید و بدین ترتیب نظرات دیگران را در آن موضوع در نظر بگیرید. اما وقتی نوبت به تصمیم گیری می رسد، باید ببینید که آیا شما تأثیرگذار شماره یک و تصمیم گیرنده نهایی هستید یا خیر؟ آیا می توانید با استقلال نسبی و رهایی از نفوذ دیگران بر تصمیم خود به آنچه که فکری کنید دست است عمل کنید؟

یکی از راه های فکر کردن به استقلال عمل، در نظر گرفتن دیدگاه های خود در مورد یک شغل است. آیا دنبال شغلی هستید که در درجه اول امنیت اقتصادی برایتان فراهم کند؟ آیا دنبال یک شغل راحت هستید؟ آیا دنبال



شغلی می گردید که منبع رضایت خاطر درونی برای شما باشد؟ برخی مشاغل شما را از رسیدن به اهداف نهایی تان باز می دارند. آیا این کاری که می خواهید راه بیندازید مانع از رسیدن به اهداف نهایی شما نمی شود؟ آیا محدود کننده نیست؟ آیا راهی برای مقابله و یا رهایی خود از آن شغل محدود کننده دارید؟ اینها چالش هایی سرنوشت ساز هستند.

براساس تجربه ای که من دارم، باید بگویم: این ایده که کارآفرینی به شما استقلال و آزادی عمل کامل می دهد یک اشتباه است. روسای قدیمی شما حذف نمی شوند، بلکه جایگزین می شوند. اگر شرکت خود را راه اندازی کنید، ممکن است به معنای سنتی رئیس نداشته باشید، اما مشتریان، شرکا و سرمایه گذارانی دارید که همگی سطح مشخصی از انتظار، تقاضا یا نفوذ دارند. ساعت کاری ۹ تا ۵ شما اکنون ۲۴ ساعته است و هفته کاری جدیدت ممکن است در گذشته دو شنبه تا جمعه بوده باشد، اما به عنوان یک کارآفرین، به خصوص در روزهای اولیه سرمایه گذاری، اکنون ممکن است ۷ روز هفته را درگیر کار باشید. روزهای بلند و روزهای کوتاه و بخش هایی از روز هستند که در آن دوره باید ۲۴ ساعته تقسیم و کار کنید و اگر کاری را انجام ندهید، آن کار انجام نمی شود. اما شما نحوه انجام کار خود را خودتان کنترل می کنید و نفوذ و انعطاف پذیری نسبتاً نامحدودی می توانید داشته باشید و می توانید میزان آزادی عمل بیشتری را برای خود تعیین کنید که همچنان به شما امکان می دهد ارزشی را به مشتریان، شرکا و سرمایه گذاران خود ارائه دهید. بر اساس نظرسنجی اخیر ۵۰۰ شرکت<sup>۲۹</sup>، یک کارآفرین معمولی روز خود را از ساعت ۶:۳۰ صبح شروع می کند، او ممکن است، در ابتدای روز، برای یک ساعت یا بیشتر کار کند، پس از آن ممکن است یک رفت و آمد به دفتر یا محل کار مشترک داشته باشد. در طول رانندگی، سفر، رفت و آمد با مترو و قطار یا هر نوع وسیله نقلیه، نیمی از آن را در طول رفت و آمد خود مشغول هماهنگی و ترتیبات لازم برای انجام کارها هست. در طول روز زمانی برای ملاقات وجود دارد که ممکن است با تیم کاری اش ملاقات و جلسه داشته باشد، اگر در آن مرحله تنها با داشتن یک تیم کار کند. یا ممکن است جلسه ای با مشتریان یا شرکای احتمالی یا سرمایه گذاران داشته باشد. این جلسه ممکن است یک یا دو ساعت در روز طول بکشد. سپس ترکیبی از فعالیت های برقراری ارتباط با سایر شرکا و همکاران وجود دارد. پست های الکترونیک و پاسخ به ایمیل ها و پیام ها به تنهایی تقریباً دو ساعت در روز برای

۲۹ - هر سال مجله فورچون (Fortune magazine) ۵۰۰ شرکت برتر را بر اساس درآمد در ایالات متحده رتبه بندی می کند. گزارشات این شرکت در حوزه بیزینس و کسب و کار و معرفی شرکت های برتر منبع معتبر و قابل رجوعی برای پژوهشگران و مشاوران کسب و کار است.

یک کارآفرین معمولی زمان می برد. تقریباً یک سوم از کارآفرینان به استراحت و ناهار هم می رسند، دیگران تا جایی که می توانند کار می کنند و تا جایی که می توانند در حال حرکت غذا می خورند. ساعت ۵ بعد از ظهر یک استراحت کوتاه وجود دارد که به طور سنتی ممکن است افراد عادت داشته باشند که کار را برای روز متوقف کنند. زمانی هم برای ورزش و یا گذراندن اوقات با اعضای خانواده وجود دارد. همچنین شاهد بازگشت به کار بعد از شام و شاید زمان استراحت و بعد از آن هستیم. میانگین زمان خواب بر اساس ساعت بیداری ۶:۳۰ صبح، ساعت ۱۰:۳۰ شب است.

چیزی که این گزارش نشان می دهد این است که یک کارآفرین، روز شلوغ و پرکاری دارد و با آنکه می تواند روزی طولانی باشد، اما هنوز هم می تواند برای خانواده و دوستان وقت داشته باشد. در حالی که عنصر کار ۲۴ ساعته لزوماً وجود ندارد، کارآفرینان به ندرت برنامه زمانی ۹ به ۵ را انجام می دهند<sup>۳۰</sup>، به خصوص در سال های اولیه راه اندازی. به این ترتیب برخورداری از عنصر استقلال کامل و آزادی کامل برای کارآفرینان، در حالی که منجر یک برداشت و باور غلط شده است، تنها فرصتی برای انعطاف پذیری و پویایی و انجام کار در زمان مناسب را به کارآفرین می دهد. برای شما به عنوان یک کارآفرین این آزادی و استقلال عمل مناسب است، تا جایی که بدانید چگونه می خواهید کارهایتان را انجام دهند، و به طور فزاینده ای تلاش کنید که به آنچه می خواهید برسید و انجام دهید.

### منبع کنترل چگونه بر کنترل شما روی سرنوشتتان تأثیر می گذارد؟

دومین عنصری که بررسی خواهیم کرد، مبداء و منبع کنترل<sup>۳۱</sup> است، که جنبه متفاوتی از کنترل است که به باور افراد در مورد اینکه می توانند بر دیگران یا بر محیط تأثیر بگذارند، توجه می کند. وقتی اتفاقات خوبی برایتان رخ می دهد، آیا آن را به اقداماتی که خودتان انجام داده اید نسبت می دهید یا به رخدادهای بیرونی؟ بلعکس، وقتی اتفاقات بدی می افتد، آیا مسئولیت آن را می پذیرید؟ آیا آن موقعیت را در کنترل خود می گیرید یا آن رخدادهای را به دیگران و عوامل بیرونی نسبت می دهید؟ به عبارت دیگر باور شما بر وجود منابع کنترل درونی است یا بیرونی؟ افراد با باور به منشاء کنترل درونی معتقدند که خودشان بر سرنوشتشان تأثیر و نفوذ و کنترل دارند و می توانند بر محیط اطراف خود و نتایج آن تأثیر بگذارند. اما افراد قائل به منشاء کنترل بیرون گرا

۳۰ - منظور برنامه زمانبندی شده ۹ تا ۵ برای کارمندان اداری است، که براساس آن هر کارمند ۸ ساعت در روز (۹ صبح تا ۵ بعد از ظهر) از دوشنبه تا

جمعه کار می کند. (در ایران ۸ ساعت روزانه، از شنبه تا پنجشنبه)

معتقد به اثرگذار بودن نیروهای بیرون از کنترل خود هستند و براین باورند که در مقابل اقدام و عمل افراد و یا رویدادهای خارجی هستند و خود کمترین تأثیر را می توانند بر اوضاع و شرایط داشته باشند. آنها قائل به سرنوشت محتوم و یا شانس و اقبال هستند و اغلب هم اتفاقات خاص و عمدتاً ناخوشایند را به این نوع عوامل خارجی نسبت می دهید.<sup>۳۲</sup>

بررسی ها نشان داده، افرادی که دارای سطوح بالاتری از باور و ایمان به منبع کنترل داخلی هستند، کشف فرصت های کارآفرینی و اقدامات لازم را با سرعت بیشتری نسبت به افرادی که باور به منبع کنترل خارجی دارند، هدایت می کنند. زمانی که تاثیرگذاری و قدرت و نفوذ خود را می سنجید و باور دارید به اینکه، حتی با وجود نا مساعد بودن اوضاع و شرایط بد اقتصادی، یا نا همسو بودن سیاستهای دولت یا اقدامات و تلاش رقبا، می توانید کاری بکنید که آنچه مطلوب شماست، اتفاق بیفتد، این به نفع شماست و احتمال بیشتری برای ایجاد یک تغییر کارآفرینانه وجود دارد، تا زمانی که شما معتقدید در معرض یک منبع کنترل خارجی هستند که کمترین تاثیرگذاری بر آن دارید. بنابر این عنصر ایجاد سرنوشت خود تا حد زیادی بر اساس اعتقاد و باور شما به داشتن یک منبع درونی کنترل است.

برای مثال، تصور کنید که علاقه مند به راه اندازی یک شرکت پردازش و ایجاد سامانه ی جدید پرداخت هستید. شما معتقدید که می توانید با *Visa*، *American Express* و *MasterCard* برای پردازش پرداخت آنلاین رقابت کنید. همچنین شما فکر می کنید که می توانید نحوه خرید آنلاین محصولات توسط مشتریان را تغییر دهید. بنابر این شما پی پال (*PayPal*) را راه اندازی می کنید.




---

۳۲ - در سبک های مدیریتی قابل به کنترل بیرونی، این نوع نگرش حربه ای در دست کارگزاران و مدیران است که در واکنش به ناکامی ها و بی تدبیری ها و فرار از پاسخگویی و شانه خالی کردن از بار مسوولیت، شرایط نا مساعد پیش آمده را به عوامل بیرون از کنترل خود نسبت میدهند و توطئه رقبا و دشمنان را علل ناکامی های خود معرفی میکنند.

در مرحله بعد، شما روی رقابت با بزرگترین تولیدکنندگان خودرو در جهان تمرکز می کنید و معتقدید که راه جدیدی برای ساخت، فروش و خدمات اتومبیل دارید. شما تمایل دارید که اساساً فناوری و همچنین مدل نمایندگی فروش و خدمات را تغییر دهید و در نهایت روی این ایده کار می کنید و تجربه رانندگی را ارتقا می دهید. با هدف جلب رضایت مشتری و کاهش آلاینده های مضر خودروهای بنزینی، شما اتومبیل های برقی تسلا را راه اندازی می کنید.



ایلان ماسک (*Elon Musk*) به عنوان بنیانگذار پی پال و تسلا، مظهر یک کارآفرین دارای مرکز کنترل داخلی است.<sup>۳۳</sup>

به طور خلاصه، ارزش فرصت های کارآفرینی به این است که به عنوان محرکی، کارآفرینان را به اقدام بر روی ایده هایشان هدایت می کند. توانایی تحقق یک ایده تا حد زیادی به نحوه عملکرد کارآفرین و اینکه چقدر استقلال عمل دارد، وابسته است. همچنین به میزان خودباوری و اعتماد به نفس و باور کارآفرین به میزان توانایی اش در کسب موفقیت برای دنبال کردن آن فرصت بستگی دارد. در واقع به درجه ای از باور به اینکه می تواند بر دیگران، محیط و شرایطی که وجود دارد تأثیر بگذارد. بستگی دارد.

---

۳۳- او این روزها وارد حوزه دیگری از دستاورد و فرصت ایجاد ثروت در دنیای دیجیتال یعنی معاملات ارز دیجیتال شده است. مدیرعامل شرکت تسلا و شرکت هوافضای اسپیس ایکس (*SpaceX*) مدت ها قبل فاش کرد که شخصاً بر روی دوج کوین (*Dog Coin*)، بیت کوین (*Bit Coin*) و اتریوم (*Ethereum*) سرمایه گذاری کرده است. او که در جامعه کریپتوها به عنوان *Dogefather* شناخته می شود این روزها بیشتر طرفدار دوج کوین در برابر بیت کوین شده است. (مترجم)



### آیا می توانید به طور موثر بر زمان و منابع خود تمرکز داشته باشید؟

با وجود تعارض منافی که میان بازیگران رقیب در فضای کارآفرینانه وجود دارد و با وجود پویایی اولویت ها، تمرکز یک چالش اصلی برای کارآفرینان است. ایجاد توانایی برای تمرکز روی زمان و انرژی گام مهمی برای تقویت ذهنیت کارآفرینانه است. منظور ما از تمرکز در اینجا، تمرکز بر روی یک موضوع یا کار خاص و پیامدها و نتایج آن است. برای تمرکز واقعی، به نظم و انضباط شخصی و انگیزه نیاز دارید. آیا تعهد، دقت و مراقبت کافی دارید که کار را با کیفیت بالا و سرعت نسبی بالا کامل کنید؟

کارآفرینان موفق می توانند بر روی یک کار تمرکز کنند و آن را تا پایان به نتیجه برسانند، یا آن را تا نقطه عطف بعدی خود به پیش ببرند. به عنوان یک کارآفرین ما هم با اهتمام و توجه کامل و با پردازش کارآمد و کامل اطلاعات، می توانیم کارآمدتر باشیم و کارها را بهتر انجام دهیم. این ما را قادر می سازد، در تصمیم گیری های خود قاطعانه عمل کنیم و متفکرانه نتایج را ارزیابی کنیم. برای مثال برنامه زمان بندی مناسبی جهت رسیدگی به ایمیل هایتان تنظیم و اجرا کنید. همچنین استفاده از تلفن همراه خود را کاهش دهید. به پست صوتی خود اجازه دهید به همه تماس های غیر ضروری پاسخ دهد. زمانی را در طول روز برای پاسخگویی به تماس ها اختصاص دهید، شاید نزدیک به پایان روز. با کاهش وقفه در کارمان، تمرکز و بهره وری مان بشدت جهش می یابد. برای کمک به تمرکز بیشتر در کار، پیشنهاد می کنم از جدول زمان بندی وظایف و اهداف برای کارهای خود استفاده



کنید.<sup>۳۴</sup> برنامه ای تدوین کنید که با یک جدول زمان بندی همراه باشد. به ویژه در جدول زمانی روزانه و لیست کارهایتان، حتماً زمان استراحت خود را هم برنامه ریزی کنید. از آنجایی که میزان توجه انسان معمولاً پس از دو ساعت کاهش می یابد و کم می شود استراحت های دوره ای می تواند سازنده تر از خیره شدن به کامپیوتر در تمام طول روز باشد. پیشنهاد می کنم فهرستی از کارهایی که واقعاً برنامه ریزی می کنید (کارهای در دست انجام)<sup>۳۵</sup> در تقویم کاری خود داشته باشید.

شما باید بدانید که قرار است هر روز چقدر زمان برای کارهای مختلف اختصاص دهید. این به شما امکان می دهد که کارهای روزانه ی خود را سامان دهید و زمان لازم به هریک از کارهایتان اختصاص دهید و به این ترتیب هرکاری را تا انتها به پایان برسانید و در کارهایتان پیشرفت را ملاحظه کنید.

همچنین شما را تشویق می کنم که هدف گرا باشید و به نتیجه کاری که انجام می دهید فکر کنید، و اینکه چگونه آن نتیجه را اندازه گیری می کنید. نوشتن اهدافتان برای شفاف سازی و تعیین کمیت آنچه می خواهید به دست آورید ارزشمند است. قرار دادن یک جدول زمانی برای اهداف خود، احتمال رسیدن شما به آن را افزایش می دهد و در حین رسیدن به این اهداف و نقاط عطف، باید در مسیر موفقیت به خود پاداش دهید. مثلاً برای خودتان وقت بگذارید، به شام بروید، به تعطیلات بروید، یک کالا بخرید، یک هدیه بخود بدهید. اینها چیزهایی هستند که مطمئناً کارآفرینان مجاز به انجام آنها هستند و من شما را به انجام آنها تشویق می کنم. به این ترتیب مقداری از موفقیت مادی را می بینید و این پاداش در حین حرکت رضایت شما را جلب می کند.

برقراری ارتباط با کارآفرینان مشتاق و فعال برای تمرکز وقت و انرژی شما ارزشمند است. صحبت با کسانی که جاه طلبی های مشابه و مبارزات مشابه دارند، احساس انزوا و ناامیدی را که ممکن است به عنوان کارآفرین تجربه کنید، کاهش می دهد. همچنین دیدن موفقیت های دیگران الهام بخش است. مدیتیشن، دعا و نیایش و سایر روش هایی که سبب می شود اوقاتی را با آرامش و توجه و تمرکز اجین شوید و از شلوغی ها دور باشید، به توسعه تمرکز شما روی کارهایتان کمک می کند. مکان ساکتی را انتخاب کنید و برای مدتی سکوت و آرامش را تجربه کنید و به اهداف و علایق خود فکر کنید.

همانطور که شروع به رشد سرمایه گذاری خود و تعامل با دیگران می کنید، رهبر بهتری خواهید شد. وظیفه اصلی رهبری این است که توجه اش را به سمت هدف معطوف کند و بتواند توجه تیم خود را روی اهداف متمرکز کند. به این فکر کند که هر چیز چگونه اتفاق می افتد، چه کاری می تواند برای ایجاد انگیزه در اعضای تیم و همکارانش انجام دهد، و چگونه روی چشم انداز و افق دورتر و تصویر کامل تر کارش تمرکز کند. رهبران باید آگاهی را پرورش دهند. این شامل تمرکز درونی خودشان، تمرکز بر دیگران و تمرکز بیرونی است. تمرکز درونی و تمرکز بر دیگران با هوش هیجانی مرتبط است. کتاب دانیل گولمن<sup>۳۶</sup>، هوش هیجانی، برای درک این اصول ارزشمند است. تمرکز بیرونی شما را قادر می سازد تا توانایی خود را در طراحی استراتژی، نوآوری و مدیریت سازمانتان بهبود ببخشید. هربرت سایمون، اقتصاددان در سال ۱۹۷۱، گفت: "ثروت اطلاعات باعث ایجاد فقر توجه می شود."<sup>۳۷</sup> این یک عبارت پیشگویانه است که پنجاه سال پیش مطرح شده است و آنچه امروز ما می بینیم، به ویژه به عنوان کارآفرین، سیل عظیمی از اطلاعات و داده ها است. چگونه با آنها برخورد کنیم؟ روی چه چیزی تمرکز می کنیم؟ توسعه توانایی برای تمرکز موثر روی زمان و منابع یک دارایی برای کارآفرینان محسوب میشود.

### آیا دوستانان شما را شخصیتی خوش بین توصیف می کنند؟

برای پاسخ به این سوال در مورد میزان خوش بین بودن مان، اجازه دهید، این سوال را به گونه ای متفاوت مطرح نموده و از زاویه ای دیگر نگاه کنیم. در حالی که می توانیم بسیاری از ویژگی های شخصیتی خودمان را، خودمان به طور مؤثری مورد ارزیابی قرار دهیم، در این مورد بهتر است خود را در معرض ارزیابی از نگاه دیگران قرار دهیم و توسط آنها سنجیده شویم. تعریف کتب درسی برای خوشبین بودن، یعنی انتظار بهترین نتیجه ممکن را داشتن و یا انتظار نتیجه بهینه داشتن. ما این تعریف را طوری اصلاح می کنیم که یک نتیجه دلخواه یا مطلوب یا مورد رضایت را شامل شود که ممکن است لزوماً نتیجه بهینه هم نباشد. بنابراین ممکن است نتیجه بهینه یا بهترین نتیجه حاصل نشود، اما اگر خوش بین باشید، دست کم نتیجه مورد رضایت را کسب می کنید.

### آیا خوش بینی واقعاً عملکرد را بهبود می بخشد؟

36 - Daniel Goleman', *Emotional Intelligence*

37 - Herbert Simon (1971) : "A wealth of information creates a poverty of attention"

بله، و این در مطالعات متعدد اثبات شده است. شرکت بیمه عمر متروپولیتن موضوع مطالعه‌ای بود که در آن نمایندگان فروشی که خوش‌بین‌تر بودند به‌طور چشمگیری بیشتر از آن‌هایی که بدبین بودند و یا امید چندانی نداشتند، فروش داشتند. نیمه خوشبین‌تر از نمایندگان فروش در این مطالعه ۳۷ درصد بیشتر از نیمه بدبین فروش داشتند. ۱۰ درصد از خوشبین‌ترین نمایندگان فروش ۸۸ درصد بیشتر از ۱۰ درصد بدبینانه‌ترین نمایندگان فروش، بیمه عمر فروخته بودند.

آکادمی نظامی ایالات متحده در وست پوینت خوش‌بینی را به عنوان شاخصی برای فارغ‌التحصیلی مورد مطالعه قرار داد. آنها دریافتند که خوش‌بینی بیشتر از نمرات SAT یا نمرات دبیرستان بر احتمال فارغ‌التحصیلی دانشجویان از دانشگاه تأثیر گذار بوده است. همچنین در انجمن‌های بیسبال حرفه‌ای ایالات متحده (MLB) و بسکتبال (NBA)، ورزشکارانی که در ارزیابی‌های خوش‌بینی امتیازات بالاتری کسب کردند، موفقیت‌های بیشتری را در حرفه‌های ورزشی خود تجربه کردند. در نتیجه کسانی که خوش‌بین هستند، عملکرد بالاتری دارند و احتمال موفقیتشان بیشتر می‌شود.

خوش‌بینی مزایای دیگری هم دارد. کارآفرینان را تشویق می‌کند تا تعجرب‌جدیدتری را امتحان کنند. کارآفرینان را قادر می‌سازد تا کارهای دشواری را که ممکن است احساس کنند تحصیلات یا تجربه مناسبی برای آن ندارند، اما به هر حال مایل به تلاش در آن زمینه هستند، را بنحوی رضایت بخشی انجام دهند. شما اگر فکر می‌کنید که می‌توانید نتیجه مطلوبی داشته باشید و اگر چشم‌انداز خوش‌بینانه‌ای نسبت به موضوع کاریتان داشته باشید، می‌توانید به عنوان یک کارآفرین از آن فرصت استفاده کنید. خوش‌بینی بعلاوه می‌تواند سرایت‌پذیر باشد. اگر شما خوش‌بین باشید، این حس و حال بر تیم شما هم تأثیر می‌گذارد تا خوش‌بین باشند و همچنین شرکا و سرمایه‌گذاران شما در اشتیاق و هیجان شما سهیم می‌شوند.

البته توجه به این نکته مهم است که خوش‌بین بودن بیش از حد معایبی هم دارد. این خوش‌باوری است نه خوش‌بینی. شما ممکن است احتمالات و دیگر عناصر حیاتی موفقیت را نادیده بگیرید، زیرا می‌خواهید درست و وسط موفقیت فرود بیایید، لذا ممکن است عدم قطعیت‌ها را در نظر نگیرید و یا برای آنها وزن و اهمیت کمی قایل شوید. بی‌شک اگر تحقیق و تحلیل بیشتری انجام دهید، آمادگی بهتری برای مواجهه با شرایط خواهید داشت، اما اگر بیش از حد خوش‌بین باشید، ریسک بیش از حدی را پذیرفته‌اید و این می‌تواند زیان‌های بیش از حد انتظاری ایجاد کند و شکست کامل در سرمایه‌گذاری خطرپذیر برایتان رقم بزند. لذا در حالی که من از



خوش بین بودن دفاع می‌کنم، اما از پژوهش محور بودن و تفکر استراتژیک داشتن، شما را دلسرد نمی‌کنم. بعلاوه یک سوگیری (= خطای جانب دارانه) وجود دارد که باید از آن آگاه بود. بسیاری از ما شانس خود را برای جدایی، یا از دست دادن شغل یا ابتلا به بیماری دست کم می‌گیریم. برعکس ممکن است احتمال موفقیت تحصیلی فرزندانمان، یا میزان سودی که انتظار داریم به دست آوریم و یا اینکه چقدر عمر خواهیم کرد را بیش از حد برآورد می‌کنیم. برای کسب آگاهی بیشتر در این باره، من شما را تشویق می‌کنم که سخنرانی TED با عنوان سوگیری خوش بینی (*Optimism Bias*) را مشاهده کنید. این ویدئو به صورت آنلاین در آدرس زیر موجود است<sup>۳۸</sup>:

[http://www.ted.com/talks/tali\\_sharot\\_the\\_optimism\\_bias](http://www.ted.com/talks/tali_sharot_the_optimism_bias)

ما باید به دنبال خوش بینی متوازن و متعادل باشیم. با این تعادل، می‌خواهیم هزینه‌های نسبی بدبینی را در مقایسه با منافع و مزایای خوش بینی کاهش دهیم. ما همچنین می‌خواهیم اهمیت تعادل در درک سطوح نسبی قدرت و نفوذ را بفهمیم، لذا باید به چگونگی انجام این کار فکر کنیم و اینکه چگونه در مسیر متعادل گام برداریم.

## آیا خوش بینی را می‌توان آموخت؟

به گفته مارتین سلیگمن، نویسنده کتاب خوش بینی آموخته شده<sup>۳۹</sup>، مطمئناً می‌توان خوش بینی را آموخت. بیایید اصول و نکاتی را که او برای یادگیری خوشبینانه پیشنهاد می‌کند، برجسته کنیم.

۱. اولین قدم این است که یاد بگیریم موقعیت‌ها و رویدادهایی را که به طور معمول با آنها روبرو می‌شویم، شناسایی و درک کنیم. این کار برای تحلیل، بحث و بررسی و فکر کردن به چالش‌هایی که با آنها روبرو هستیم مفید است.

۲. باورها و پیش فرض‌های خود را بنویسید. چه چیزی به ذهنتان می‌رسد؟ چه انتظاری دارید؟ آیا می‌توانید حقایق را از احساسات خود متمایز کنید تا دیدگاهی واقع بینانه تر و گزارش عینی‌تری از آنچه با آن روبرو هستید، در اختیار داشته باشید؟

۳۸ - این ویدئو تا زمان ترجمه کتاب (آبان ماه ۱۴۰۰) همچنان روی سایت وجود داشته است.

۳. گام سوم این است که به عواقب و پیامدها و سطوح احساسات و انرژی درگیر کار فکر کنید، و اینکه چه اتفاقی در حال رخ دادن است و باید چکار کنید؟

۴. آنگاه در مورد عناصری که ممکن است اختلاف نظر داشته باشید، فکر کنید. از زوایای دیگر هم به موضوع نگاه کنید. چه چیزی ممکن است از دست داده باشیم؟ چه چیز دیگری می تواند بر این موضوع تأثیر بگذارد؟ باید به داده ها و شواهد نگاه کرد و در مورد گزینه های دیگر فکر کرد و پیامدهای محتمل دیگر را در نظر گرفت و این عناصر را مجدداً مستندسازی کرد.

۵. در نهایت به میزان تأثیر انرژی و باورها در طول زمان فکر می کنیم. ما به این فکر می کنیم که چگونه عناصری همچون عواطف و احساسات، (چه با ماهیت بدبینانه و چه خوش بینانه)، بر تصمیماتی که گرفته ایم تأثیر گذاشته اند. آیا به محض مواجه شدن با اولین مانع، چون احساس کردیم سخت است، متوقف شده ایم؟ یا تا حدودی و در حد ضعیف دست به اقدام زده ایم؟ یا برعکس، با آنکه فکر می کردیم سخت است، اما به هر حال تمام انرژی خود را صرف آن کار کرده ایم. نتیجه آن چه بوده است؟

این رویکرد پنج مرحله ای راهی برای ایجاد و توسعه خوش بینی است. اما می توانیم ریشه های بدبینی خود را هم بهتر درک کنیم.

تعدادی از ویژگی ها و رفتارهایی که در مورد آنها صحبت کردیم تحت تأثیر تجربیات ما هستند. ما این ظرفیت را داریم که شخصاً چیزهایی را یاد بگیریم، چیزهایی را یاد نگیریم و چیزهایی را دوباره یاد بگیریم. و این در مورد رفتارهای عاطفی و الگوهای روانی هم صادق است. از این نظر، زمانی که ما شروع می کنیم به درک اینکه چه کسی هستیم و چکار می بایست بکنیم، این فرصت برای ما فراهم می شود تا توانایی خودمان را ارتقا و توسعه دهیم.

به طور خلاصه، رویکرد خوش بینانه با آزمون واقعیتگرایی بالا و تعادل ایده آل همراه است. ما از خوش بین بودن بیش از حد اجتناب می کنیم، چون نمی خواهیم خودمان را گول بزنیم و نباید کارهایی را انجام دهیم که جوانب آن را نسجیده و پیامدهایش را تجزیه و تحلیل نکرده ایم. ما می خواهیم روی گزینه های مثبت تمرکز کنیم و در زمینه تفکر در مورد چگونگی پیشرفت و چگونگی خوش بین بودن به عنوان یک کارآفرین، «گزینه گرا» شویم. همچنین در این عنصر، ما می خواهیم بر ظرفیت خود برای یادگیری، فراموش کردن و

یادگیری مجدد تأکید کنیم و این در مورد خوش بینی و سایر عواملی که در مورد آنها بحث کرده ایم صادق است.

### نگاهی به کارآفرین برجسته آنتونی کاسالنا، بنیانگذار و مدیر عامل Squarespace

همانند دل، فیس بوک، گوگل، یاهو و دیگر استارت آپ های فناوری، Squarespace در یک آپارتمان کالج راه اندازی شد. ۴۰ آنتونی کاسالنا چشم انداز این پلت فرم توسعه وب پیشرو را زمانی که در سال ۲۰۰۳ در دانشگاه مریلند دانشجوی بود، توسعه داد. پروژه ای برای ساخت یک وب سایت شخصی در نتیجه ی نارضایتی او از خدمات موجود بود. آنتونی به یاد می آورد: "در آن زمان، باید ترکیبی از نرم افزار وبلاگ نویسی، نرم افزار آماری، نرم افزار صفحه ساز و میزبانی وب را جستجو می کردید و با هم ترکیب می کردید. به جای رفتن به آن مسیر، تصمیم گرفتم یک راه حل آراسته و پیراسته و ساده و زیبا ایجاد کنم که تمام عناصر لازم برای ساخت یک وب سایت حرفه ای را ارائه می دهد. علاوه بر این، هیچ یک از خدمات میزبانی یا انتشاراتی موجود واقعاً بر طراحی تمرکز نداشتند. من در استفاده از خدمات آنها برای معرفی هویت آنلاینم راحت نبودم."

لذا راه حل خودم را ارائه دادم که ابزاری برای ایجاد وب سایت های حرفه ای، غنی از ویژگی ها و از نظر زیبایی شناسی جذاب بود. در مسیر تلاش برای حل این مشکل متوجه شدم که دیگران نیز با من درد و شریک هستند. لذا مشتریانی با مبلغ ۸ دلار در ماه به راه حل من ملحق شدند و پس از آن در مسابقه طرح کسب و کار دانشگاه مریلند مقام اول را کسب کردم.



SQUARESPACE

---

۴۰ - یک شرکت ساخت و میزبانی وب سایت آمریکایی که در شهر نیویورک، ایالات متحده مستقر است. این پلت فرم، سرویسی برای ساخت وب سایت و میزبانی وب فراهم می کند که به کاربران خود امکان می دهد از الگوهای وب سایت از پیش ساخته شده و عناصر کشیدن و رها کردن ( ) برای ایجاد و اصلاح صفحات وب استفاده کنند.

انتونی بعد از *Squarespace* با تمرکز زمان و منابع خود بر ایجاد بهترین راه حل ممکن و با این باور که می تواند نه تنها یک محصول عالی، بلکه یک شرکت بزرگ بسازد، به یک رهبر در صنعت خود تبدیل شد. این شرکت با فروش ۱۷ میلیون دلاری، در فهرست «آینده دارترین شرکت های آمریکا در فهرست ۵۰ وبسایت برتر- تایمز و در فهرست «سریع ترین شرکت های در حال رشد آمریکا» از سوی *Inc* ۵۰۰ برای سه سال متوالی قرار داشت.

### ایده در عمل: ذهنیت کارآفرینانه

- نیاز به موفقیت چه نقشی در تصمیم گیری های شما دارد؟
- دوستان و خانواده چه نقشی در تصمیم گیری شما دارند؟
- آیا منبع کنترل داخلی دارید یا خارجی؟
- از چه تکنیک هایی برای تمرکز زمان و منابع خود استفاده می کنید؟
- چگونه می توانید سطح خوش بینی خود را بهبود بخشید؟

# فصل پنجم

## انگیزه های کارآفرینانه

**((لی یاکوکا)) رئیس و مدیر عامل سابق کرایسلر :**

انگیزه همه چیز است. شما می توانید کار دو نفر را انجام دهید، اما نمی توانید دو نفر با شید. در عوض، شما باید برای فرد دیگری الهام بخش با شید و او را وادار به الهام بخشیدن به افرادش کنید.

انگیزه کارآفرینی شامل عواملی است که توسط آن‌ها رفتار هدفمند شروع می‌شود، انرژی می‌گیرد و حفظ می‌گردد. برای تصمیم‌گیری استراتژیک در کارآفرینی، بر سه عامل خود کارآمدی<sup>۴۱</sup>، انگیزه شناختی<sup>۴۲</sup> و تحمل ابهام<sup>۴۳</sup> تاکید می‌شود.

### بوم تحلیل فرصت با تاکید بر انگیزه کارآفرینانه :



### آیا خود کارآمدی بالایی دارید؟

همانطور که توجه خود را به انگیزه‌های کارآفرینانه معطوف می‌کنیم، گفتگو را با بحث در مورد خود کارآمدی شروع می‌کنیم. به طور خاص، بررسی خواهیم کرد که چگونه خود کارآمدی بر شما و انگیزه‌های شما تأثیر می‌گذارد و چگونه می‌توان کارایی شخصی را بهبود بخشید.

خود کارآمدی عبارتست از باورمندی به توانایی‌های خویش برای انجام یک کار خاص. این یک عنصر از طرز فکر، و همچنین یک عنصر از انگیزه کارآفرینانه است. تاسیس بیش از ۴۰۰ شرکت توسط ریچارد برانسون، که بسیاری از آنها در جهان پیشرو هستند، یک نمونه بارز از خود کارآمدی کارآفرینانه را به تصویر می‌کشد. او با این اقداماتش نشان داده که می‌تواند در ایجاد، راه‌اندازی و رشد سرمایه‌گذاری‌های جدید کارآمد و موثر باشد.

41 - self-efficacy

42 - cognitive motivation

43 - tolerance for ambiguity

خود کارآمدی ممکن است مانند اعتماد به نفس به نظر برسد، اما متفاوت از آن است. اعتماد به نفس یک ویژگی کلی است که برای انجام هر کاری لازم است. اما خود کارآمدی وابسته به یک وظیفه خاص است. به عنوان مثال، اگر از اعداد و حساب و کتاب لذت می‌برید، احتمالاً خود کارآمدی شما برای رسیدگی به مسائل مالی بالا است. اما اگر از سخنرانی در یک جمع دچار اضطراب و استرس می‌شوید و فکر نمی‌کنید بتوانید به عنوان یک سخنران در یک گردهمایی عمومی موثر عمل کنید، به احتمال زیاد خود کارآمدی شما برای فروش در مقابل مخاطب و یا بازاریابی در مقابل جمعیت ممکن است کم باشد. شما در چنین مواردی به طور کلی اعتماد به نفس دارید، اما خود کارآمدی شما در امور مالی بالا و در فروش و بازاریابی پایین است. ورزش نمونه دیگری از تفاوت بین اعتماد به نفس و خود کارآمدی را ارائه می‌دهد. ممکن است احساس کنید که عموماً فردی با اعتماد به نفس هستید. با این حال، اگر تاکنون هرگز تنیس بازی نکرده‌اید، در اولین بازی هرگز بازی خوبی نخواهید داشت و این را خودتان هم باور دارید. در اینجا می‌گوییم خود کارآمدی شما برای بازی تنیس پایین است، هر چند که هنوز یک فرد به طور کلی با اعتماد به نفس بالا هستید.

خود کارآمدی ارتباط زیادی با کارآفرینی دارد. زیرا معیاری برای پیش بینی عملکرد فردی است. طبیعتاً، اگر فکر می‌کنید که می‌توانید کاری را به خوبی انجام دهید، و به درستی از عهده آن برآید، مانند بحث ما در مورد خوش بینی، احتمال اینکه واقعاً آن را به خوبی انجام دهید، بیشتر از زمانی است که با خود کارآمدی پایین وارد آن شوید. به همین دلیل خود کارآمدی بالا برای یک کارآفرین ارزشمند است. بطور مثال اگر شما آشپز خوبی هستید و به آشپزی عشق و علاقه دارید، خود کارآمدی شما برای راه اندازی یک مرکز تهیه غذا بالاست. داستان کوتاه زیر درباره ی یک شرکت کوچک و خانوادگی بیلبورد در بیرون آتلانتا، جورجیا است. پدر و موسس شرکت زمانی درگذشت که پسرش ۲۵ ساله بود. پسر در سال‌های بعد شرکت را به یک بیلبورد بزرگ و شرکت تبلیغات تجاری تبدیل کرد. سپس او در دهه ی ۱۹۷۰ علاقه مند به برنامه های تلویزیونی شد و یک ایستگاه کوچک محلی در آتلانتا خرید. وقتی شما صاحب یک ایستگاه تلویزیونی هستید، به محتوا نیاز دارید. اگر می‌خواهید از کانالی که خریداری کرده‌اید و در حال پخش آن هستید حداکثر استفاده را ببرید، به ۲۴ ساعت محتوا در هفت روز هفته نیاز دارید. یک راه برای انجام این کار تولید فیلم و نمایش است، اما این کاری گران و تخصصی است. راه دیگر برای انجام این کار، خرید محتوا از دیگران است، که این هم نسبتاً گران است. با توجه به جوان بودن نسبی و موفقیت محدود تیم بیسبال آتلانتا بریوز، این باشگاه ورزشی گزینه ای مقرون به

صرفه برای خرید محتوا جهت ایستگاه تلویزیونی بود. به این ترتیب ضبط و پخش کشتی های حرفه ای در همان قالب منابع تولید محتوا قرار گرفتند. این اقدام موجب شد، کارآفرین از یک تبلیغ کننده ی بیلبوردی به یک پخش کننده برنامه تلویزیونی درحوزه ی ورزش تبدیل شود. سپس او ایده تبلیغات را به تلویزیون بازگرداند. در آن زمان، هنوز پخش اخبار بصورت ۲۴ ساعته و در هفت روز هفته از نظر اکثر افراد این صنعت ایده هوشمندانه ای نبود. اگر ایده خوبی بود، فکر می کردید که *ABC, NBC*، سی بی اس، بی بی سی و دیگر پخش کنندگان تلویزیونی پیشرو در سراسر جهان این کار را انجام نمی دادند؟؟ اما سی ان ان اولین بنگاه خبری بود که به صورت ۲۴ ساعته اخبار را پخش کرد و بعداً در بسیاری از شبکه های دیگر که احتمالاً با آنها آشنا هستید اقتباس شده است. اخیراً، همین کارآفرین به رستوران ها هم رفته است.



اگر تا به حال متوجه نشده اید، من در مورد تد ترنر<sup>۴۴</sup> و موفقیتی صحبت می کنم که ناشی از خودکارآمدی بسیار بالای او در ارتباط با کسب و کارش بدست آورد و از آن در جهت رشد کسب و کارش استفاده کرد. او در رسته ها و دسته های مختلفی از کسب و کارها که بسیار متنوع هستند، از تبلیغات، رسانه، ورزش و رستوران

#### 44 - Ted Turner :

رابرت ادوارد تد ترنر سوم ابرمرد رسانه تبلیغاتی جهان و یکی از بزرگترین سرمایه داران عرصه رسانه است. عمدتاً وی را بخاطر تأسیس شبکه خبری سی ان ان (CNN) می شناسند. فعالیت او بعد از مرگ یا خودکشی پدرش و از سن ۲۴-۲۵ سالگی شروع شد؛ زمانی که وی مدیر شرکت تبلیغاتی پدرش شد. در آن زمان، ارزش شرکت فقط ۱ میلیون دلار بود. ( مترجم)



خود کارآمد بوده است و در بسیاری از این موارد موفقیت های بزرگی داشته است. البته او اشتباهاتی هم داشته است، یک اشتباه او در ادغام باعث شد که ۸۰ درصد از ثروتش را از دست بدهد، با این حال او هنوز یک میلیارد در است.

به طور خلاصه، وقتی خود کارآمدی را بررسی می کنیم، آن را به عنوان یک معیار کلیدی عملکرد فردی در تلاش های کارآفرینانه می دانیم. این خصیصه برای برخی از ما ممکن است ذاتی باشد و برای برخی ممکن است آموختنی و اکتسابی باشد. اما همه ما، می توانیم آن را بهبود بخشیم. عناصری از پیشینه و تجارب گذشته و از جمله تجربه ی دوران کودکی، تجربیات حرفه ای و تحصیلاتی ما بر خود کارآمدی تأثیر می گذارد. یادگیری چگونگی بهبود خود کارآمدی با درک اصول کار، و تمرکز بر بهبود برای آینده شروع می شود.

### آیا انگیزه شناختی بالایی از خود نشان می دهید؟

خود انگیزی شناختی را می توان به عنوان یک محرک در فعالیت های کارآفرینانه مورد بررسی قرارداد. ما همچنین تأثیرات آن را بر کارآفرینان موفق و چگونگی بهبود خود انگیزی شناختی بررسی خواهیم کرد. این دومین عنصری است که در موضوع انگیزه های کارآفرینانه در حال بررسی آن هستیم.

وقتی اصطلاح شناخت را در نظر می گیریم، اساساً این اشاره به یک فرآیند تفکر است. اما هنگام اضافه کردن کلمه انگیزه به این اصطلاح، به این پرسش می پردازیم که آیا از یک چالش فکری منتهی به شناخت لذت می برید؟ آیا از حل یک مسئله لذت می برید؟ آیا علاقمند و مشتاق به استفاده از تحقیق و تحلیل برای حل مسائل هستید؟

افراد با انگیزه شناختی بالا تمایل به جستجو و کسب دانش از طریق تجزیه و تحلیل اطلاعات دارند. آنها تحلیلگر هستند و اهل تحقیق و جستجویند و از حل مسائل پیچیده لذت می برند. پویایی دنیای کسب و کار برای آنها چالش سرگرم کننده ای است. اما افراد با انگیزه شناختی پایین معمولاً به تجارب گذشته، شهود، مفروضات و شانس خود متکی هستند. آنها سعی می کنند به جای حل مسائل پیچیده، صورت مساله را خلاصه و ساده کنند، و از پیچیدگی آن بکاهند، تا قابل حل گردد. ممکن است بجای روش متداول حل مساله به روشی میانبر و یا خلاقانه تر بیندیشند.

اریک نایت، نویسنده *Reframe*، انگیزه شناختی را در زمینه حل مسائل و آنچه در بازاریابی و چارچوب بندی مجدد مسائل در مسیر توسعه ی راه حل های نوآورانه و بسیار موثر دخیل است، بررسی کرده است. انگیزه

شناختی بالا با فعالیت هایی که در سمت چپ مغز خود پردازش می کنیم، همسو است. جستجو و پردازش اطلاعات یک فعالیت اولیه است. کسانی که انگیزه شناختی بالایی دارند به دنبال جزئیات هستند. آنها اغلب به دنبال ترتیب و متوالی و علت و معلول حرکت می کنند و از منطق برای حل مسائل استفاده می کنند. از طرف دیگر، افراد با انگیزه شناختی پایین تر، افرادی هستند که از سمت راست مغز خود بیشتر بهره می برند و معمولاً به طور کلی، جمع بندی شده و خلاصه فکر می کنند. آنها ممکن است تصویر بزرگ را ببینند و نتیجه نهایی را در ذهن داشته باشند. در پیگیری و حل مسئله بطور خلاق وارد می شوند. به راه حل های خلاق متوسل می گردند، شهود ابزاری کلیدی برای حل مسئله توسط آنهاست.

حل مسائل از طریق هر دو رویکرد انگیزشی شناختی بالا یا انگیزشی شناختی کم می تواند نتایج مثبتی به همراه داشته باشد. در کارآفرینی، مشکلات اغلب بطور ناقص تعریف شده و اطلاعات اغلب ناکافی هستند. لذا نااطمینانی و عدم قطعیت بخشی از ماهیت مسائل پیش روی کارآفرینان است. راه حل ها و تصمیمات ممکن است نسبتاً بی سابقه بوده و یا ناآزموده نباشند. لذا کارآفرینان باید هم چپ مغز و هم راست مغز باشند تا در حل مسائل ناکام نمانند و این نیازمند تمرین ذهنی- فکری است.



### چگونه می توانیم تجربه کلاس درس را بهبود بخشیم؟

ما در کلاس های درس در ایالات متحده، سعی می کنیم به حل این مساله بپردازیم که چگونه دانش آموزان را بهتر آموزش دهیم، تا نتایج بهتر و تجربه جذاب تری داشته باشند، حافظه و محفوظات خود را بهبود بخشند و فارغ التحصیلان بهتری تولید شوند. بهره گیری از فناوری و ترکیب و ادغام آن با تجربه کلاس درس، امروزه یک رویکرد رایج است. معلمان، اساتید و مربیان عموماً به ارزش استفاده از فناوری برای حمایت و پشتیبانی از

سبک‌های یادگیری متنوع در بین دانش‌آموزان و دانشجویان و ایجاد محیط انگیزشی بیشتر با تقویت مطالب تدریس شده واقفند و از آن استقبال می‌کنند. دوره‌های آنلاین نیز روشی منحصر به فرد و جدید برای یادگیری پویا و یادگیری به صورت نیمه سفارشی هستند. گیمیفیکیشن<sup>۴۵</sup> و یادگیری اجتماعی آنلاین<sup>۴۶</sup> نیز تکنیک‌های نوظهوری هستند که مورد استقبال روز افزون اند. ما فناوری را در زمینه اپلیکیشن‌های موبایل و تبلت‌ها نه تنها برای انجام تکالیف، بلکه در کلاس‌های درس هم می‌بینیم. (کلاس‌های دیجیتال در برابر کلاس‌های فیزیکی) همچنین شاهد کتاب‌های الکترونیکی، کتاب‌های درسی دیجیتال و کتاب‌های دیجیتال منبع باز هستیم.<sup>۴۷</sup>

تجزیه و تحلیل فرایند یادگیری به معلمان کمک می‌کند تا پرسش‌های دانش‌آموزان را پاسخ دهند و آموخته‌های آنها را ارزیابی نمایند. معلمان می‌توانند در زمان واقعی بر نحوه عملکرد دانش‌آموزان خود و انجام تکالیفی که در کلاس انجام می‌دهند، نظارت کنند و به دانش‌آموزانی که ممکن است در زمینه‌ای خاص مشکل داشته باشند بیشتر رسیدگی کنند. معلمان می‌توانند به جای اینکه تا پایان هفته یا پایان ترم منتظر بمانند تا متوجه شوند که دانش‌آموزی با یک مفهوم خاص مشکل دارد، یا خیر، توجه و رسیدگی خاص خود را در زمان واقعی (زمان بروز مشکل و نه پایان ترم) ارائه دهند. همچنین نوآوری‌های غیرفناورانه در کلاس‌های درس در سطوح مختلف تحصیلی در کلاس‌های K-۱۲ تا سطح کالج در حال ظهور هستند.<sup>۴۸</sup> یادگیری مبتنی بر

---

۴۵ - گیمیفیکیشن (*Gamification*) به معنای کاربرد بازی‌ها در زمینه‌ها و فعالیت‌های غیر از بازی کردن است. گیمیفیکیشن به معنای استفاده ایده‌آل از مکانیسم‌های بازی در بخش‌هایی از کسب و کار است که وابسته به انگیزش و برقراری تعامل است، به عنوان مثال، آموزش، مدیریت پروژه، استخدام یا بازاریابی. (مترجم)

#### 46 - social learning online

۴۷ - با شیوه فراگیر ویروس کرونا در سراسر جهان، آموزش آنلاین و محتوای آموزشی دیجیتال به راهکاری خلاق در نظام آموزش و پرورش برای کشورهای مختلف تبدیل شد، اما کشورهایی که پیش‌تر از این زیرساخت‌های لازم برای آموزش آنلاین را فراهم نکرده بودند، با چالش جدی مواجه شدند. این مساله در ایران از سرعت پایین اینترنت در برخی نقاط تا کمبود تبلت و تلفن‌های هوشمند در دست دانش‌آموزان و معلمان که از قابلیت‌های لازم برای نصب نرم‌افزارهای آموزشی برخوردار باشد و نبود محتوای آموزشی دیجیتال، به ضعف و اختلال در روند آموزش دانش‌آموزان و دانشجویان بدل شد. این نقصان فرصت کارآفرینانه‌ی مطلوبی برای فعالان تولید محتوا و نرم‌افزار در زمینه‌های آموزشی است. (مترجم)

۴۸ - کلاس‌های K-۱۲ کلاس‌هایی با پشتیبانی عمومی در ایالات متحده و کانادا هستند که از مهدکودک تا کلاس دوازدهم را در برمی‌گیرد. این شیوه (استاندارد کردن یکنواخت محتوای آموزشی و شیوه‌های تدریس) تحولی بزرگ در آموزش ایجاد کرده است که با کمک فن‌آوری در قالب کلاس‌های ترکیبی (*Hybrid classroom*) امکان تدریس حضوری و از راه دور را بطور همزمان برای معلمان و مربیان در گستره‌ای به پهنای مرزهای ملی یک کشور و یا حتی قلمرو جهانی فراهم می‌کند. بعد از کووید ۱۹ و با افزایش رویکرد کلاس‌های آنلاین و از راه دور بحث‌هایی در باره اثر بخشی روش‌های حضوری - غیر حضوری یادگیری مطرح شد. در همین باره تازه‌ترین نظرسنجی‌ها از *Echelon Insights* نشان می‌دهد که ۴۵ درصد از والدین در صورت امکان فرزندان خود را کاملاً آنلاین نگه می‌دارند، در حالی که ۲۲ درصد از والدین یک مدل یادگیری ترکیبی را ترجیح می‌دهند.

مشکل<sup>۴۹</sup> و یادگیری مبتنی بر پروژه<sup>۵۰</sup> افزایش یافته است. زمینه های تدریس با مشکلات دنیای واقعی گره خورده است. مشکلات واقعی با شرکت ها و سازمان ها به کلاس های درس وارد می شوند و ممکن است یک کلاس درس شامل ملاقات با نمایندگان شرکت ها و بازدید های علمی هدفمند از شرکت ها باشد. این شیوه از آموزش، دانش آموزان و دانشجویان را با مسائل دنیای واقعی کسب و کار بیش از پیش آشنا می کند.

سؤالی که اغلب مطرح می شود این است که چگونه از فناوری، دوره های آنلاین، دستگاه ها، شبکه های اجتماعی، کتاب های الکترونیکی، تجزیه و تحلیل یادگیری و غیره در راه حلی جامع برای دانش آموزان استفاده می کنیم که کیفیت آموزش ارتقاء یابد و در عین حال استفاده از این فن آوری ها در حوزه ی آموزش مقرون به صرفه تر باشد. این یک چالش عمده و مساله ی سخت است که برای حل آن به انگیزه شناختی بالایی نیاز است.

### انگیزه شناختی بالا چه مزایایی دارد؟

افرادی که انگیزه شناختی بالاتری دارند، معمولاً تصمیمات کارآفرینی بهتری می گیرند. اگر سختی مشکلات را دوست ندارید، اگر انتظار دارید به راحتی و بدون زحمت پاسخ پرسش هایتان را بیابید، اگر انتظار دارید که حق تقدم زیادی داشته باشید، کارآفرینی راه سختی است. با این حال، اگر از چالش لذت می برید، از مواجه شدن با مشکلات دشوار لذت می برید، از تلاش برای حل معما و چیدمان پازل در مسائل مختلف لذت می برید، حتی اگر قطعاتی را از دست داده باشید، این روحیه بیشتر با مسیر کارآفرینی هماهنگ است. افرادی که انگیزه شناختی بیشتر دارند، می توانند اطلاعات را به خاطر بیاورند و آنها را به روش های مختلف کنار هم بگذارند و به هم متصل کنند. همچنین در تجزیه و تحلیل آن اطلاعات، از شیوه های تفکر در مورد استدلال ها، بررسی استدلالهای متقابل، راه حل های جایگزین و ارزیابی و انتخاب راه حل ها استفاده می کنند و در یافتن مسیر درست، دقیق تر هستند. آنها استدلال منطقی بهتری را نشان می دهند. البته در طول این مسیر، شهود و احساس هم نقش دارند، اما بیشتر به تحلیل آن و تصمیمات منطقی آن توجه می شود.

به طور خلاصه، وقتی به انگیزه شناختی فکر می کنیم، افراد را تشویق می کنیم که رویکرد شناختی بالایی را دنبال کنند تا در حل مسائل، جزئیات گرا و پژوهش محور باشند. اما در عین حال از عناصر راست مغز هم برای ظهور و بروز خلاقیت و یک دیدگاه کل نگر استفاده میشود..

### دامنه ی تحمل ابهام در شما چقدر است؟

از آنجایی که کارآفرینان با چالش های پویای زیادی روبرو هستند، داشتن ظرفیت برای تحمل ابهام مطمئناً یک دارایی است. ما در اینجا تحمل ابهام را در ارتباط با کارآفرینی و تأثیر و تأثیر آن بر موفقیت در سرمایه گذاری های جدید توام با ریسک و همچنین نحوه ارزیابی شخصیتی کارآفرینان بررسی خواهیم کرد. تحمل ابهام سومین عنصر بحث ما در مورد انگیزه های کارآفرینانه است، زیرا به تصمیم گیری استراتژیک مربوط می شود. تعریف ما از تحمل ابهام، تمایل و یا ظرفیت درک و پذیرش و حتی مطلوب دانستن موقعیت های مبهم و نامشخص و نامطمئن است نه اینکه آن موقعیت ها را تهدید قلمداد کنیم. نیاز به تحمل ابهام در کارآفرینی کاملاً واضح است، زیرا بازارها تغییر می کنند، مشتریان تغییر می کنند، شرایط رقابت و برنامه های رقبا تغییر می کند، مقررات تغییر می کند و سیاست ها تغییر می کند. هنگامی که با دنیایی از متغیرها و یا نیروهایی از تغییرات متنوع سر و کار دارید، باید برای مواجهه با شرایط غیرمنتظره آمادگی داشته باشید و در مواجهه با آن راحت باشید تا به رغم وجود چنین شرایطی بتوانید تصمیمات پیچیده را نسبتاً سریع و با اطلاعات محدود اتخاذ کنید.

برای مثال، می توانیم یک شرکت سهامی عام را بررسی کنیم، یک شرکت کارآفرین، اما یک شرکت بزرگ که باید تحمل خود را در برابر ابهام بهبود بخشد. باید به تغییرات رخ داده پاسخ می داد و اخیراً با کشاکش ها و مشکلاتی مواجه بوده است. این شرکتی است که انتظار می رود همه ( امریکایی ها) آن را به خوبی بشناسند. سهام این شرکت در یک بازه زمانی دو ساله از سال ۲۰۰۶ تا ۲۰۰۸، ۸۰ درصد از ارزش بازاری خود از دست داد. آنها از سهام ۴۰ دلاری به سهام ۸ دلاری رسیدند. از آن زمان، آنها تحت هدایت مدیر عامل سابق خود که به شرکت بازگشت تا فصل بعدی آن را هدایت کند، دوباره شروع به کار کردند. هوارد شولتز<sup>۵۱</sup> در حالی که بنیانگذار استارباکس<sup>۵۲</sup> نبود، خیلی زود وارد این شرکت شد و آن را به رشدی شتابان رساند. یکی از اولین کارهایی که او هنگام بازگشت به آنجا انجام داد این بود که تمام ۷۱۰۰ شعبه از فروشگاه های ایالات متحده، را به مدت سه ساعت و نیم تعطیل کرد تا همه باریستاها، (خدمه بار یا کافه که کارشان آماده کردن و سرو انواع قهوه هست)، دوباره آموزش ببینند. آنها دریافتند که نوشیدنی ها به طور مداوم با کیفیتی که آنها می خواستند و

۵۱ - Howard Schultz

۵۲ - Starbucks

با سرعتی که لازم بود ساخته و آماده نمی شدند. مشتریان مدت زیادی در صف منتظر نوشیدنی می ماندند و به اندازه کافی از ارائه خدمات راضی نمودند.

ممکن است این بسته شدن موقت چیز مهمی به نظر نرسد، اما تنها در همین سه ساعت و نیم، پیش‌بینی‌ها حاکی از آن است که استارباکس ۶ میلیون دلار در ایالات متحده از دست داده است. اما اصلاح و وضعیتی که در آن قرار داشتند ضروری و اساسی بود. آنها همچنین بسیاری از فروشگاه‌های خود را دوباره طراحی کردند تا آنها را به یک قهوه خانه کلاسیک بازگردانند. در همین راستا مقدار محصولات غیر خوراکی و غیر آشامیدنی قابل عرضه در کنار محصول اصلی را کاهش دادند و نمایش سی دی‌ها، کتاب‌ها و کالاهایی را که بر عملکرد اصلی فروشگاه‌ها چیره شده بود، کم کردند.

آنها همچنین متوجه شدند، در حالی که مردم آنها را می‌شناسند، انتظار دارند ذهنیت بیشتری نسبت به استارباکس داشته باشند. لذا برای اولین بار، یک کمپین تبلیغاتی در سطح ملی، با محتوای چاپی و تبلیغات تلویزیونی را برای معرفی مجدد استارباکس راه اندازی کردند.



این شرکت البته چیزهایی را که برایش مهم بود، از جمله بیمه سلامت و درمان کارکنان را با قوت نگه داشت. استارباکس یکی از تنها شرکت های بزرگ در ایالات متحده است که بیمه درمانی را به صورت همگانی برای همه کارمندان از جمله کارمندان پاره وقت خود ارائه می کند. آنها می توانستند با حذف یا کاهش این تعهد خدمتی به کارکنان خود در هزینه هایشان چیزی حدود صدها میلیون دلار صرفه جویی کنند که رقم قابل توجهی است، اما این کار را نکنند، زیرا حمایت از رفاه و سلامت کارکنان را به عنوان تعهدات شرکت خود، حیاتی می دیدند. آن ها حتی در زمان های چالش برانگیز نیز به این ارزش ها پایبند مانده اند و حتی با اینکه صدای بسیاری از سهامداران بلند بود و پیشنهاد می کردند که هزینه های مزایای سلامتی را کاهش دهند، شجاعت این را داشته اند که این کار را انجام ندهند، اما در ازای آن محصولات جدید دیگری ارائه دادند. یکی از آنها قهوه فوری (قهوه آماده - *instant coffee*) است که برای چندین دهه به عنوان کم کیفیت ترین قهوه شناخته می شد - چیزی که در فروشگاه های مواد غذایی به قیمت چند دلار در هر شیشه یا ۲۰ سنت در هر وعده خریداری می شد. استارباکس قهوه فوری خود را با قیمت ۱ دلار در هر وعده به بازار آورد. آنها قصد داشته اند این کار را با کیفیت بسیار بالا انجام دهند، و تحقیق و توسعه قابل توجهی را روی کیفیت آن انجام دادند و تست های مصرف کننده را برای ارائه یک محصول فوری با کیفیت عالی به خوبی انجام دادند. سپس آن را در فروشگاه های خود و همچنین در خواربار فروشی ها عرضه کردند. استارباکس همچنین کمپینی دارد که از طریق آن ایده های مشتریان را درخواست می کند. در طول پنج سال گذشته، ۲۷۷ ایده ی ارائه شده توسط مشتری را به خط راه اندازی خود اضافه کرده اند. ( دست کم ده ها برابر این رقم ایده دریافت کرده اند، انگاه از مسیر ارزیابی و بررسی و ادغام و دسته بندی و عملیاتی کردن آنها به عدد ۲۷۷ رسیده اند.) چیزهایی مانند وای فای رایگان - امروز به نظر شما بدیهی و واضح می نماید، اما برای سال ها، تا زمانی که مشتری *AT&T* نباشید، نمی توانستید *Wi-Fi* رایگان در استارباکس داشته باشید. امروز اینها همه تغییر کرده است. مشتریان همچنین ایده های طعم جدید، خوراکی های رایگان تولد، اوقات شاد، پرداخت های موبایلی، خدمات حمل و نقل، پاپ کیک ها، و انواع چیزهای دیگر را به ارمغان آورده اند. همه اینها تحت این شرایط که در یک بازار رقابت جهانی و در حال تغییر هستیم، باید مورد ارزیابی قرار گیرد. تحت این شرایط آنها مایل هستند به صدای مشتری گوش دهند و آن را امتیازی برای خود می دانند و برای کمک به کاهش ابهام و ارائه ایده های الهام بخش به بازار تلاش می کنند. جدیدترین کاری که آنها انجام داده اند تحت عنوان "عصر استارباکس" است، که



از پاییز ۲۰۱۴، در حال آزمایش در پنج شهر در ایالات متحده است. مفهوم آن تلاش برای ایجاد فضایی شیک‌تر، همراه با نوشیدنی‌ها و غذاهای راحت‌تر و دسرهای درجه یک با منوهای مورد درخواست مشتری و فضای لذت بخش شب‌گذرانی است. هدف انطباق بیشتر با خواست مشتری است و در این میان شما شاهد انطباق بیشتر میان سرو قهوه در کنار لپ‌تاپ‌ها تون هستید، زمانی که تا دیر وقت و یا شب هنگام مشغول کار روی پروژه تان هستید.

حال سوال این است که آیا همه فروشگاه‌های استارباکس عصرها به این سمت (تمایلات مشتریان) می‌روند؟ احتمالاً نه. آیا برخی از آنها موفق خواهند شد؟ من چنین فکر می‌کنم. شاید ۵٪ یا ۲۰٪ از فروشگاه‌های استارباکس ممکن است این مدل عصرانه را در درازمدت در برنامه کاری خود دنبال کنند. نوآوری، امتحان کردن چیزهای جدید، و راحت نبودن مانند گذشته، به خوبی به استارباکس کمک خواهد کرد. زیرا آنها دیده‌اند که اگر با وضعیت موجود خوب بگیرند و دست از نوآوری بردارند، قطعاً تا حدود ۸۰ درصد از ارزش شرکت خود را از دست می‌دهند. این فقط مختص استارباکس نیست. بلکه همه فعالان در این بازار تجربه مشابهی را از سر خواهند گذراند.<sup>۵۳</sup>




---

۵۳- بدون شک انتشار جهانی کوید ۱۹ و لزوم رعایت پروتکل‌های بهداشتی روی عملکرد بسیاری از کافه‌ها و بارها و فروشگاه‌های زنجیره‌ای و غیر زنجیره‌ای عرضه نوشیدنی‌ها و اغذیه‌های غروشی و خوراکی‌ها و فست‌فودها و رستورانها اثر فاجعه‌بار داشته است و باید دید این شرکت در مواجهه با کوید ۱۹ چه کرده است؟؟ اما قدر مسلم برای بسیاری از این دست کسب و کارها شرایط واقعا ناگوار و نگران‌کننده بوده است. کوید فقط جان میلیون‌ها انسان در سراسر جهان را نگرفت، بلکه جان بسیاری از بنگاه‌های اقتصادی را هم گرفت و وضعیت اقتصادی کشورهای زیادی را به حالت بحرانی کشاند.



### چگونه می توانید تحمل خود را در برابر ابهام افزایش دهید؟

برای درک میزان تحمل خود در برابر ابهام، میزان آرامش و آسودگی خاطر خود را در برابر عدم اطمینان، و مواجهه با تغییر و تحولات و موقعیت های ناآشنا در نظر بگیرید. به این فکر کنید که چگونه می توانید تحمل خود را از طریق کسب تجربه و دانش و افزایش میزان معلومات خود بهبود بخشید. همانطور که چیزهای جدیدی را تجربه می کنید، دفعه بعد که آنها را تجربه می کنید، دیگر چیز جدیدی نیستند. شما معلومات بیشتری دارید. این دانش و تجربه قابلیت هایی را برای شما ایجاد می کند، مانند بینش جدید، روابط جدید و منابع جدیدی که برای دفعه بعد در اختیار دارید. لذا امتحان کردن چیزهای جدیدی فراتر از محدوده ی اطمینان بخش قبلی (یعنی فراتر از تجارب و دانش قبلی شما)، به صورت حرفه ای و شخصی، راه خوبی برای افزایش آستانه تحمل شما در برابر ابهام است. همچنین مصاحبت با کارآفرینان مشتاق و فعال در مورد چالش های شان مفید است. به این ترتیب دانش و تجربه از کار آفرینی ابهام زدایی می کند. این باعث می شود که کار آفرین در آغاز بکار یک پروژه ی سرمایه گذاری در معرض ریسک جدید و راه اندازی یک کسب و کار تازه و نوپا کمتر احساس ابهام و احساس نگرانی کند. دانش و تجربه بطور کلی تاکید می کند که شما تنها کسی نیستید که با چالش ها روبرو هستید. در شهرها و مناطقی که شما در آن زندگی می کنید، ممکن است شبکه هایی از کارآفرینان وجود داشته باشند که به صورت دوره ای - شاید از نظر اجتماعی، شاید از طریق محافل حرفه ای - با یکدیگر ملاقات میکنند. شما می توانید با آنان صحبت کنید، داستان زندگی حرفه ای آنها را بشنوید، راه حلهای آنها را به اشتراک بگذارید، و از دیگران بیاموزید و در نتیجه تحمل خود را در آن زمینه ی خاص از کار آفرینی افزایش دهید.

به طور خلاصه، هنگامی که ما به آستانه ی تحمل ابهام فکر می کنیم، به یک مزیت برای تصمیم گیری تحت شرایط پیچیده همراه با سرعت و شتاب و فقدان اطلاعات یا وجود اطلاعات محدود فکر می کنیم. عدم اطمینان، متغیر بودن، و مجهول بودن و نامانوس بودن، وقتی واقعاً نوآور هستید، هنجار هستند. تنها در تلاش برای دستیابی و کشف پدیده های جدید و مواجهه با فضای جدید، ایجاد روابط با دیگران - به ویژه با کارآفرینان دیگر - باعث می شود در سفر پر ابهام کارآفرینی آسوده تر گام بردارید.

### نگاهی بیندازیم به تونی شیبه<sup>۵</sup>، موسس *LinkExchange* و مدیر عامل *Zappos*

در سال ۱۹۹۶، سه دوست ۲۳ ساله دانشگاهی *LinkExchange* را ایجاد کردند، که به سرعت در فضای تبلیغات اینترنتی به شهرت رسید و در سال ۱۹۹۸ به قیمت ۲۶۵ میلیون دلار به مایکروسافت فروخته شد. از نظر مالی، تونی شیبه دیگر هرگز مجبور به کار برای دیگران نشد. محرک او چالش‌های جدیدتر بود، او بیش از ۳۰ میلیون دلار خود را در انکوباتور استارت‌آپ (ایده‌ی نوپای در حال رشد) خودش بنام فروگ (*Frogs*) سرمایه‌گذاری کرد که در *Zappos* متجلی شد. *Zappos*، به عنوان یک خرده‌فروش آنلاین کفش زمانی به این عرصه وارد شد که فروش این شرکت عملاً صفر بود. تونی شیبه معتقد بود که می‌تواند شرکت را در فضای بسیار رقابتی خرده‌فروشی کفش و پوشاک آنلاین به موفقیت بالایی برساند، لذا زمان و پول خود را برای عبور از شرایط مبهم پیش رو و با یک مبلغ سرمایه‌گذاری توأم با ریسک وارد کار کرد و در نهایت توانست به عنوان مدیر عامل شرکت، فروش آن را به یک میلیارد دلار در سال رساند.

این شرکت در گزارش سالانه مجله فورچون در فهرست یکی از بهترین شرکت‌های کارآمد قرار گرفت. در سال ۲۰۰۹، *Zappos* توسط *Amazon.com* به مبلغ ۱٫۲ میلیارد دلار خریداری شد. به نظر شما بعد از آن تونی شیبه با ۴۰۰ میلیون دلار ثروت شخصی چکار کرد؟ امروز، او همچنان به عنوان مدیرعامل *Zappos* به دنبال چالش‌ها و فرصت‌های جدید رشد برای شرکت است. او همچنان راه‌های جدیدی برای هیجان بخشیدن به مشتریان و انرژی دادن به کارمندان است. این امر توسط شعار او در مورد "قدرت خدمات" هدایت می‌شود، که از طریق ده ارزش اصلی *Zappos* تعقیب می‌گردد:<sup>۹</sup>

۱. با خدمات خود تحسین و اعجاب مشتریانان را برانگیزید.
۲. تغییرات را با آغوش باز بپذیرید و پیش ببرید.
۳. مقداری سرگرمی و کمی تازگی و نا شناخته بودن را چاشنی کار و محصولاتان کنید.
۴. ماجراجو، خلاق، و دارای ذهن باز باشید.
۵. رشد و یادگیری را دنبال کنید
۶. با نشاط و صادقانه ارتباطات خود را برقرار کنید
۷. یک تیم مثبت و با روحیه خانوادگی بسازید
۸. با کمتر به دنبال بیشتر باشید
۹. پرشور و مصمم باشید
۱۰. فروتن باشید

### ایده در عمل: انگیزه های کارآفرینانه

- آیا معتقدید که از قابلیت های ویژه ی یک کارآفرین موفق برخوردارید ؟
- آیا از گرد آوری اطلاعات و انجام تجزیه و تحلیل قبل از تصمیم گیری لذت می برید؟
- چگونه می توانید سطح آرامش خود را با تصمیم گیری های استراتژیک سریع، علیرغم اطلاعات محدود و پیامدهای بالا افزایش دهید؟

# فصل ششم

## رفتار کارآفرینانه

اپرا وینفری ، فعال رسانه ای ، بازیگر، تهیه کننده و فعال حقوق بشر و نیکوکار :

**سعی کنید اطراف خود را فقط با افرادی احاطه کنید که**

**قرار است شما را به موقعیت بالاتری سوق دهند.**

ذهنیت و انگیزه کارآفرینانه تنها در صورتی می تواند به عمل تبدیل شود که توام با رفتارهای کارآفرینانه باشد. با آنکه رفتارهای زیادی وجود دارند که ممکن است تحت عناوین کارآفرینانه توصیف شوند ما بر روی چهار رفتار مهم برای تجزیه و تحلیل بوم فرصت های کارآفرینی و اقدام عملی در این راستا تمرکز خواهیم کرد: اعتماد به نفس، ریسک، مهارت های بین فردی و سرمایه اجتماعی.

### بوم تحلیل فرصت های کارآفرینی با تاکید بر رفتار کارآفرینانه



### آیا اعتماد به نفس کافی برای انجام کارهای دشوار را دارید؟

آمارهای زیادی در مورد میزان شکست استارت آپ ها وجود دارد. ممکن است بشنوید که ۱۰ درصد از شرکت های نوپا زنده می مانند. شاید این نرخ بقای ۲۰ درصدی برای کارآفرینان بار دوم باشد. برای کارآفرینانی که در گذشته برای استارت آپ های خود سرمایه های مخاطره آمیز جمع آوری کرده اند، نرخ موفقیت در سرمایه گذاری های آینده ممکن است ۳۰ درصد باشد. با آنکه آمارهای ارائه شده قابل بحث است، اما ما می دانیم که در یک استارت آپ هیچ اتفاقی نمی افتد، مگر اینکه کارآفرین تلاش کند آنچه را که موضوع اصلی کارآفرینی است، تحقق عینی و عملی بخشد.

وقتی از اعتماد به نفس صحبت می کنیم، این اعتقاد به خود یا قدرت، اراده و توانایی های خود ما است. اعتماد به نفس، اتکا به خود و اطمینان به خود مفاهیم مرتبطی هستند. اما اعتماد به نفس با خود کارآمدی متفاوت است زیرا خود کارآمدی به یک فعالیت فردی مربوط می شود، اما اعتماد به نفس معیار وسیع تری است که عموماً در بسیاری از موارد اطلاق می شود. در حالی که ما از اعتماد به نفس به عنوان یک مفهوم آگاه هستیم، ممکن است

با علائم اعتماد به نفس پایین ناآشنا باشیم. زبان بدن خجالتی، لکنت زبان، دلهره داشتن در هنگام صحبت کردن، اجتناب از تعامل با اشخاص از نشانه های آشکار و بیرونی اعتماد به نفس پایین است. نشانه های درونی آن عبارتند از مردد بودن، ترس از شکست، مقاومت در برابر اعتماد و جستجوی تایید خارجی برای اعمال خود. کارآفرینان باید به قضاوت خود اطمینان و اعتماد داشته باشند، به ویژه زمانی که کارها دشوار است یا زمانی که تصمیمات غیر معمول و نامتعارفی باید اتخاذ گردند. در صورتی که اعتماد به نفس پایین باشد و نامساعدتی در تصمیم گیری های خارج از هنجار وجود داشته باشد، کشف فرصت های کارآفرینانه با محدودیت مواجهه می گردد. به طور خلاصه، اعتماد به نفس نقش مهمی در رفتار کارآفرینانه دارد. شما باید از هر فرصتی استفاده کنید و هر فرصتی که شانس خود را در آن امتحان نکنید از دست خواهید داد. در حالی که اجرای توصیه های دیگران، یا دنباله روی از یک تفکر به عنوان جریان اصلی، کار رایج و آسانی است که به وسیله عموم افراد قابل انجام است، برای اقدامات نوآورانه به درجه بالایی از اعتماد به نفس شخصی نیاز است.

اعتماد به نفس برای تأثیر گذاری بر دیگران، برای جلب مشارکت سرمایه گذاران، استخدام و تاثیر و نفوذ بر کارمندان، تعامل با شرکا یا ارتباط با مشتریان در هر استارتاپی بسیار مهم است. شما به عنوان کارآفرین هنگام صحبت با سرمایه گذاران، برای استخدام شرکای احتمالی یا انتخاب همکاران خود در بنیانگذاری و راه اندازی کسب و کارتان، و یا برای جلب نظر افراد جهت استخدام و بکار گماردن در ترکیب هیئت مدیره، و یا برای اطلاع رسانی مزایای محصول خود به مشتریان، به سطح بالایی از اعتماد به نفس نیاز دارید.

### **تحمل ریسک شما چقدر است؟**

ریسک مفهومی است که معمولاً در گفتگو پیرامون استارت آپ ها زیاد مورد بحث قرار می گیرد. ما در مباحث آتی در مورد تأثیر تحمل ریسک بر موفقیت سرمایه گذاری های جدید صحبت خواهیم کرد. اما تعریف ریسک در ارتباط با موضوع بحث حاضر، مترادف بودن آن با مفهوم "احتمال ضرر" مد نظر است. مانند ریسک از دست دادن پول و دارایی، ریسک از دست دادن زمان و خطر از دست دادن فرصت های در اختیار. در حالی که از دست دادن فرصت نیازمند یک ارزیابی ذهنی است، تصمیم برای شروع نکردن یک سرمایه گذاری یا راه اندازی نکردن یک کسب و کار یا تولید یک محصول، تصمیمی است که خطر از دست دادن سود یا هزینه ی از دست رفتن فرصت را در بر دارد.

### آیا کارآفرینان ریسک را ترجیح می دهند؟

آیا کارآفرینان تمایل طبیعی بالاتری به پذیرش ریسک از خود نشان می دهند؟ پاسخ کوتاه، نه است. تفاوت معناداری بین آستانه تحمل ریسک در بین کارآفرینان و غیر کارآفرینان وجود ندارد. منظور از غیر کارآفرینان افرادی هستند که در شرکت ها یا سازمان های تاسیس شده استخدام شده و برای آنها کار می کنند.

چرا افراد کار آفرین به دنبال انجام سرمایه گذاری های در معرض ریسک جدید هستند؟ تفاوت در نوع و ماهیت ریسکی که کارآفرینان در مقابل غیر کارآفرینان متحمل میشوند، چیست؟ همه ما ریسک را متفاوت می بینیم. ادراک افراد از پدیده های واحد متفاوت است و به همین جهت درک ریسک بین کارآفرینان و غیر کارآفرینان هم متفاوت است. ممکن است همه ما آستانه ی تحمل ریسک مشترکی داشته باشیم، اما آنچه ما به عنوان ریسک می بینیم متفاوت است. ریسک یا خطر بر اساس ارزیابی هر یک از ما از عدم قطعیت، و با در نظر گرفتن مزایا و هزینه های یک فرصت مفهوم سازی میشود. اگر به دنبال درآمد بالا هستید، اگر به دنبال آزادی عمل قابل توجهی در مورد نحوه گذراندن اوقات خود هستید، اگر به دنبال استقلال و خود مختاری یا کنترل بر محصولات یا خدمات خود هستید، احتمالاً با استخدام شدن در یک شرکت تاسیس شده هیچکدام را نخواهید یافت و اگر این کار را انجام دهید، احتمالاً برای سال ها یا دهه ها از اهداف خود دور خواهید شد. اما این انتظار و امید ممکن است در قالب یک پیشنهاد سرمایه گذاری مخاطره آمیز قابل تحقق باشد.

اما اگر به دنبال درآمد قابل اعتمادی هستید، اگر به دنبال یک محصول یا مشتری کاملاً تعریف شده هستید و اگر خواهان امنیت شغلی هستید، احتمالاً آن را در استارت آپ ها پیدا نخواهید کرد. اهدافی که شما آنها را دنبال می کنید از طریق یک استارت آپ در معرض ریسک محقق نخواهد شد.

اگر می خواهید فرصتی برای درآمد قابل توجه داشته باشید، اگر می خواهید انعطاف پذیری، استقلال و کنترل معقول بر امور خودتان داشته باشید، یک استارت آپ می تواند مناسب باشد. یک استارت آپ در واقع یک پیشنهاد کم خطر برای دنبال کردن این عناصر در مقایسه با یک رابطه شغلی سنتی و مرسوم است. در هر حال همه چیز به اهداف شما و درک شما از ریسک و ارزیابی شما از منافع و هزینه های مرتبط با یک استارت آپ بستگی دارد.

### سرمایه گذاران خطرپذیر از چه چیزی اجتناب می کنند؟

در حالی که اندازه گیری دقیق میزان شکست استارت آپ ها دشوار است، اما می دانیم استارت آپ هایی که از سرمایه گذاران خطرپذیر برای تامین مالی طرحشان پول جمع آوری می کنند، بیش از ۸۰ درصد زنده می مانند. زنده ماندن به منزله ادامه حیات است و لزوماً به این معنی نیست که آنها بسیار موفق هستند، یا به میلیون ها دلار درآمد می رسند. به سادگی به این معنی است که آنها بیش از پنج سال به عنوان یک شرکت فعالیت می کنند. چرا نرخ بقای استارت آپ های با سرمایه گذاری خطرپذیر به طور چشمگیری بیش از استارت آپ های بدون سرمایه گذاری خطرپذیر است؟ اگر بتوانید سرمایه مالی کافی برای ایجاد و راه اندازی سرمایه گذاری خود را تامین کنید و محصولی را به بازار بیاورید که برای شرکت فروش داشته باشد، احتمال موفقیت شما به میزان قابل توجهی افزایش می یابد.

دلیل دوم برای موفقیت شرکت های دارای سرمایه گذاری خطرپذیر، خرید است. ایده شما حتماً خریداری داشته است. به منظور تامین بودجه، باید سرمایه گذاران اولیه را متقاعد کنید که ایده و مفهومی دارید که ارزش سرمایه گذاری را دارد. آنها در واقع ایده شما و تیم شما را تا حدی خریداری کرده اند که مایل به سرمایه گذاری هستند. لذا سرمایه گذاری آنها نه تنها به منزله این است که پولی در آن طرح وجود دارد، بلکه سرمایه گذاران حرفه ای در استارت آپ ها تأیید می کنند که شما ایده ای با پتانسیل بالا برای فروش دارید. حتی اگر قصد ندارید جریان سرمایه گذاری را از طریق جلب نظر سرمایه گذاران خطرپذیر دنبال کنید، توجه به انواع شرکت هایی که سرمایه گذاران خطرپذیر در آن ها سرمایه گذاری نمی کنند و اینکه چگونه تحمل ریسک بر تصمیم گیری آنها تأثیر می گذارد، ارزشمند است.

سرمایه گذاران خطرپذیر معمولاً از رستوران ها اجتناب می کنند.<sup>۵۵</sup> رستوران ها به دلایلی برای سرمایه گذاران خطرپذیر مشکل ساز هستند. یکی نرخ شکست بسیار بالای ۶۰٪ است. یکی دیگر هزینه های سرمایه گذاری بسیار بالا است که تا حد زیادی غیرقابل پوشش و یا غیر قابل تامین است. تا زمانی که اجاره را پرداخت می کنید، انجام بازسازی و تعمیرات، استخدام کارکنان، انجام مقدار معقولی از بازاریابی، خرید مواد غذایی -

۵۵ - نکته بالا با توجه به شرایط این بازار در آمریکا گفته شده است، شاید در آنجا با تعداد شعباتی که بسیاری رستورانهای زنجیره ای مانند ملک دونالد ایجاد کرده اند، بازار اشباع شده باشد و یا به دلایلی دیگر کسب و کار در رستوران توجیهی برای سرمایه گذاری نداشته باشد. اما در ایران بسته به اینکه کارآفرین در کدام منطقه می خواهد فعالیت کند، شرایط متفاوت است و همچنان در این حوزه قابلیت و فرصت وجود دارد. البته دو سال مواجه با کووید ۱۹ و محدودیت های سفر، به بخش رستوران و هتلداری بشدت آسیب زد و چند سالی طول می کشد تا به رونق سابق برگردد.



همه اینها هزینه های بزرگ و غیرقابل پوشش هستند. قبل از اینکه درها را باز کنید تا ببینید آیا مشتریانی به پیشنهاد شما علاقه مند هستند، صدها هزار و شاید حتی میلیون ها دلار سرمایه گذاری لازم است. همچنین سرمایه گذاران خطر پذیر از تامین سرمایه برای راه اندازی فروشگاه های خرده فروشی بطور معمول اجتناب می کنند. زیرا طبق آمارها حدود ۸۰ درصد از فروشگاه های خرده فروشی جدید در پنج سال اول بسته می شوند. چرا؟

این مسئله برمی گردد به انحصار محدود و موانع کم برای ورود دیگر رقبا. بطور مشخص اگر محصولاتی را می فروشید (یا قصد دارید بفروشید) که در جای دیگری توسعه یافته اند، و در جاهای دیگر در دسترس هستند، محصولات شما منحصر به فرد نیستند. منحصر به فرد بودن شما ممکن است محدود به موقعیت مکانی شما یا خدمات دیگری باشد که می توانید ارائه دهید. چالش دیگر با خرده فروشی، رقبا آنلاین است. اگر آن محصولات به صورت آنلاین و اغلب با قیمت پایین تری در دسترس باشند، رقابت موفقیت آمیز برای فروش همان محصولات به صورت رو در رو و با روال مرسوم و متعارف دشوار خواهد بود. اگر رستوران ها، خرده فروشان و سایر مشاغل با حداقل تمایز را از معادله نرخ شکست استارت آپ ها حذف کنید، میزان موفقیت استارت آپ ها به طور چشمگیری بهبود می یابد. به همین دلیل است که شما را تشویق می کنیم، به دنبال کشف فرصت های کارآفرینی باشید که نوآورانه بوده و هر بیشتر متمایز و منحصر بفرد و تا حد امکان بی رقیب باشند.

### چگونه کارآفرینان می توانند ریسک خود را به حداقل برسانند؟

کارآفرینان موفق متوجه هستند که می توانند ریسک را مدیریت کنند و با انجام برخی اقدامات ریسک خود را کاهش دهند. ما در باره ی سه مورد از این اقدامات صحبت خواهیم کرد:

۱- جستجوی اطلاعات بیشتر و افزایش سطح آگاهی نسبت به موضوع

۲- به حداقل رساندن سرمایه گذاری با هدف کاهش ریسک

۳- به حداکثر رساندن انعطاف پذیری

### چگونه کاوش و بررسی اطلاعات موجب کاهش ریسک می شود؟

اولین عنصر برای کاهش ریسک جستجوی اطلاعات است. کارآفرینانی که نمی توانند موفق عمل کنند و تازه کار هستند، مانند تیراندازی عمل می کنند که قبل از هدف گیری، شلیک می کند. توصیه این است که اول اطلاعات لازم را جمع آوری کنید، بعد آنها را تحلیل و بررسی کنید، سپس برنامه ریزی کنید و آنگاه وارد اقدام

عملی شوید. ما به عنوان کارآفرین باید یاد بگیریم که هر اقدامی می‌خواهیم انجام دهیم، قبل از اقدام، راجع به ضرورت و الزامات آن اقدام آگاه شویم، درباره آن خوب فکر کنیم و برنامه ریزی کنیم. بطور مثال همانطور که ایده‌های ساخت یک محصولات جدید را بررسی می‌کنید، به یک خرده‌فروشی بروید و آنچه در دسترس است را ببینید و در مورد آن محصولی که ممکن است معرفی کنید، فکر کنید که تا شش ماه دیگر همچنان رقابتی باشد. ممکن است (خیلی خوش بینانه) سه ماه یا شش ماه طول بکشد تا محصول خود را به بازار برسانید، و بسیاری از محصولاتی که امروزه در آن خرده فروش هستند در طول زمان تغییر خواهند کرد. شما باید از قبل فکر کنید - بیش از سه ماه، شش ماه، حتی چند سال - به اینکه چه چیزی در آن زمان رقابتی خواهد بود. شما باید جستجو و بررسی کنید که چه اختراعات جدیدی ثبت شده و یا در حال ثبت است و چه محصولات جدیدی در نمایشگاه‌های تجاری به نمایش گذاشته می‌شوند. چه تحقیقات جدیدی قرار است الهام بخش باشد.

### محصولات جدید؟

به هر موضوعی که در آن باره احساس کمبود می‌کنید، فکر کنید. روی چیزهایی که در دنیا کم است تمرکز کنید، آنها را یادداشت کنید، بررسی کنید، آنها را کشف کنید و شروع کنید به صحبت با افراد دیگر در مورد آنها. بوم مدل کسب و کار<sup>۵۶</sup> یک ابزار مدیریت ریسک است که در ادامه به آن خواهیم پرداخت. همچنین در مورد توسعه طرح کسب و کار<sup>۵۷</sup> صحبت خواهیم کرد، و بر این نکته تاکید داریم که گرچه نوشتن یک طرح کسب و کار خوب، موفقیت شما را تضمین نمی‌کند، و ممکن است در ابتدا برآوردهای شما و یا اطلاعات شما ناقص و یا اشتباه باشید، اما ارزش کلیدی آن این است که افکار و ایده‌های شما را روی کاغذ منعکس می‌سازد و این شما را وادار می‌کند که موضوعات متفاوتی را به هم ارتباط دهید و در مورد این موضوعات بیشتر فکر کنید که: محصول من چیست؟ مشتری من کیست؟ بازار من کجاست؟ چگونه می‌خواهم منابع لازم برای طرح را تامین کنم؟ به چه سطحی از بودجه نیاز دارم؟ قرار است چه تیمی بسازم؟ این سوالات و تلاش در جهت پاسخ مستدل به آنها، موجب می‌شود تا ایده‌های شما، با اهداف شما هماهنگ گردد. همچنین به یک جدول زمان بندی برای ترسیم و تبیین مراحل پیاده سازی و اجرا و معیارهایی برای ارزیابی کمی پیشرفت کارتان نیاز دارید. این اقدامات شما را در مسیر انجام تحقیقات، تجزیه و تحلیل بازارها و درک نیاز و خواست مشتریان

56 - business model canvas

57 - business plan development

قرار می دهد و شما باید همه آنها را در یک سند منسجم انجام می دهید، اما این فرآیند جستجو و آن فرآیند تفکر است که از خود سند ارزشمندتر است.

### چگونه به حداقل رساندن سرمایه گذاری، ریسک شما را کاهش می دهد؟

برای توسعه محصول و تاسیس و راه اندازی یک شرکت، کشف مشتری و اعتبارسنجی مشتری عنصری مهم و حیاتی است. با استفاده از اصول راه اندازی ناب در شرکتهای نوپا، یک نسخه ساده از محصول یا خدمات خود، که حداقل محصول قابل عرضه<sup>۵۸</sup> نام دارد (MVP) ساخته می شود. این در واقع یک نمونه ی اولیه<sup>۵۹</sup> و آزمایشی از محصول است. بنگاه کارآفرین، یا استارت آپ، دمو و یا ماکتی از آن نمونه محصول را به مشتریان بالقوه و به بازار معرفی می کند و بازخوردهای اولیه و واکنش ها از مشتریان را دریافت می نماید. در برخی موارد و بسته به مورد، نمونه اولیه به معنای بسیار ابتدایی ممکن است با کاغذ ساخته شود، ممکن است با چوب تهیه گردد، یا حتی ممکن است به سادگی ترسیم شود که یک وب سایت، یک برنامه یا یک سرویس ممکن عرضه به بازار باشد، که در قالب یک سند *Word* یا در یک پاورپوینت تهیه و معرفی میشود. این یک پیاده سازی بسیار ابتدایی از ایده قبل از رفتن به مسیر ساخت محصول و یا تولید کالا یا خدمت می باشد. این نمونه اولیه از محصول با مشتریان احتمالی به اشتراک گذارده میشود، تا قبل از اینکه زمان و انرژی را برای ساختن محصول واقعی سرمایه گذاری کنیم، بازخورد مشتریان را دریافت کنیم. در این مرحله توجه به بازخوردها اهمیت دارد: ۱- از نظر مشتریان چه چیزی یا چیزهایی باید از جنبه های مختلف محصول یا خدمت تغییر کنند؟ ۲- مشتری چه مبلغی را باید پرداخت کند؟ شاید فکر می کنید به پنج ویژگی نیاز دارید و شاید مشتریان فقط به سه ویژگی اهمیت می دهند. شاید آنها فقط حاضرند برای دو آیتم از کاربردهای محصول شما پول بپردازند. همه اینها مهم است. خوب، در این صورت چنین آگاهی از نظرات مشتریان، به شما اجازه می دهد تا زمان یا پول خود را برای ساخت محصولی با پنج ویژگی صرف نکنید، زیرا مشتریان آن را نمی خواهند و

---

#### 58 - *minimum viable product (MVP)*

مؤسس شرکت Zappos که خرده فروشی آنلاین کفش راه انداخته بود، در مرحله ی اول راه اندازی فروشگاه آنلاین خود به فروشگاه های مختلف تولیدی کفش رفت و با هماهنگی آنها از محصولاتشان عکس گرفت و در وبسایت خود قرار داد. او بعد از گرفتن سفارش مشتری ها، به همان فروشگاه ها مراجعه می کرد، کفش ها را می خرید، سپس بسته بندی می کرد و برای مشتری ها می فرستاد. این تجربه، دید خوبی از بازار خرید آنلاین کفش به مؤسس این شرکت ارائه داد و توانست از این طریق فرضیات خود را امکان سنجی کند.

#### 59 - *prototype*

حاضر نیستند برای تمام آن هزینه پردازند. بلکه شما می توانید کشف کنید که کدام دو ویژگی مهم تر هستند، فقط آنها را ارتقاء دهید و پول و انرژی خود را بر روی آنها متمرکز کنید.

بعلاوه بازخوردها به شما می آموزند که محصول را اصلاح کنید و دوباره آن را بسازید. به این ترتیب، می توانید با باز خورد واقعی مشتری، چندین بار فرایند توسعه و بهبود عملکرد محصول را دنبال و تکرار کنید. این تکرارها ممکن است منجر به تولید نسخه ی آلفا، نسخه ی بتا، یا نسخه یک، دو و غیره گردد. فرض اصلی این است که با مدل ساده اولیه (MVP) کار را شروع می کنید و سپس در بازخوردهای بعدی آن را ارتقا می دهید. بعلاوه لازم است در اسرع وقت آن را به بازار عرضه کنید، بازخوردها را از مشتریان دریافت کنید و فرایند توسعه محصول را تا شکل بهبود یافته ی آن تکرار کنید.

### چگونه به حداکثر رساندن انعطاف پذیری، ریسک را کاهش می دهد؟

سومین عنصر کاهش ریسک، به حداکثر رساندن انعطاف پذیری است. این به شما امکان می دهد، نقاط اتکاء و موارد انطباق در محصول یا خدمات خود را با هزینه کمتر مورد بررسی قرار دهید. انعطاف پذیری به شما امکان می دهد محصول یا خدمت خود را در بخش های مختلف بازار مورد آزمون قرار دهید و دریابید که برای کدام بخش از بازار مناسب تر هستید و مردم به آنچه ارائه می دهید چگونه باز خوردی ارائه می دهند. همچنین به شما این فرصت را می دهد که محصول خود را با انتظارات مشتریان تطبیق دهید و یا در صورت نیاز آن را تغییر دهید. یک راه ساده برای انجام این کار، استفاده از محصولات خارج از قفسه<sup>۶۰</sup> به جای محصولات سفارشی است.

ضمناً اگر دنبال اجرای یک مفهوم یا ایده ی نرم افزاری هستید، باید ببینید آیا راه حل برچسب سفید<sup>۶۱</sup> می تواند بکارتان بیاید یا خیر. همچنین می توانید از *Squarespace* یا ابزارهای دیگر برای ساخت

۶۰ - *off-the-shelf products*: محصول خارج از قفسه برخلاف تصور معنای آماده مصرف را تداعی می کند و منظور محصولات و یا نرم افزار و سخت افزاری که نسخه تولید شده آن از قبل وجود دارد و در دسترس است. از آن به عنوان خارج از قفسه نام برده میشود. این نوع محصولات نیازمند به سفارش ساخت ندارند. بلکه آماده و در دسترس هستند. مانند اپلیکیشن های رایانه ای آماده که نیاز عمومی کاربران را پاسخ می دهند. تفاوت آن مانند خرید لباس آماده در فروشگاه در مقایسه با لباسی است که پارچه را با طرح و رنگ دلخواه انتخاب می کنید و به خیاط سفارش ساخت می دهید.

۶۱ - *White-label product*: یک محصول دارای برچسب سفید محصول یا خدماتی است که توسط یک شرکت تولید می شود و سایر شرکت ها آن را تغییر نام می دهند تا به نظر برسد گویی آن را ساخته اند. ریشه این نامگذاری اشاره به برچسب سفیدی است که در زمان بسته بندی رو محصولات قرار می گرفت و می شد آن را پر کرد. مانند وب سایت آماده ای که خریداری می کنید و لوگوی خود را بالای آن نصب می کنید و شما را با آن وبسایت می شناسند. برخی استارت آپ ها فقط وب سایت آماده با تم های متنوع متناسب با کسب و کارهای مختلف تولید و عرضه می کنند که مصداق محصول دارای برچسب سفید است.

نسخه های اولیه محصول نرم افزاری خودتان استفاده کنید. این یک مرحله حیاتی در فرآیند اعتبارسنجی مشتری است.



استارت آپ ها نباید با وب سایت ها، آرم ها و کارت های ویزیت شروع شوند. بلکه باید با اعتبارسنجی ایده و مفهوم و فکر کردن در مورد مجموعه ویژگی های خاص و منحصر بفرد و تست آنچه عرضه می کنند از طریق به اشتراک گذاری با مشتریان برای دریافت بازخورد کارشان را شروع کنند.



به طور خلاصه، کارآفرینان ذاتاً ریسک پذیر نیستند. آنها به سادگی به دنبال ریسکی متفاوت از غیر کارآفرینان هستند و تلاش می کنند تا آن را کاهش دهند و ایده ی خود را عملی کنند. کارآفرینان ابتداء کارشان را با یک ایده و یا مفهوم آغاز می کنند. یک دمو یا یک نسخه اولیه یا اولین تم مورد نظرشان بصورت

بسیار ساده که تداعی گر مفهوم یا ایده ی آنها باشد می سازند - یک نسخه ساده. سپس آن را امتحان می کنند. بعد از تست ، آزمون یا امتحان محصول از طریق دیدگاه مشتریان بالقوه ، بازخوردها را بررسی و ارزیابی می کنند. به داده های بدست آمده از بازخوردها توجه می کنند و از داده های خود می آموزند و تغییرات و اصلاحات لازم را متناسب با خواست مشتریان خود انجام می دهند، توسعه محصول را کامل می کنند و برای بار دوم و سوم هم آن را بازبینی و بازآفرینی می کنند. این چرخه را با بیشترین سرعت ممکن تکرار می کنند تا به محصولی که قابل عرضه به بازار برای فروش است برسند. همانطور که در حال انجام این مراحل هستند ، داده ها و اطلاعات را جستجو می کنند، سرمایه گذاری خود را با هدف کاهش ریسک به حداقل می رسانند و انعطاف پذیری خود را در طول مسیر حفظ می کنند.



### آیا مهارت های بین فردی شما به خوبی توسعه یافته است؟

علیرغم این باور عمومی که کارآفرینی یک ورزش انفرادی است، باید گفت کارآفرینی یک فعالیت تیمی است. کارآفرینان وقت خود را با بنیانگذاران، شرکا و کارمندان می گذرانند. بخشی از زمان با مشتریان و سرمایه گذاران و بخشی از زمان با مطبوعات و رسانه ها نوین صرف می شود. در همه این موارد مهارت های قوی بین فردی یک دارایی برای کارآفرینان است. در حالی که مهارت های بین فردی<sup>۶۲</sup> ممکن است ذاتی باشد،

همه ما می‌توانیم مهارت‌های بین فردی خود را از طریق مطالعه و تمرین بهبود ببخشیم. سوالاتی که باید در حین ارزیابی مهارت‌های بین فردی خود در نظر بگیریم، می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

✚ آیا خودمان را منزوی می‌کنیم؟

✚ آیا در بیان احساسات خود مشکل داریم؟

✚ آیا احساس می‌کنیم که دیگران از ما بهره‌کشی می‌کنند؟

✚ آیا دل‌نگرانیم که چگونه باید در یک گروه عمل کنیم؟

✚ آیا روابط را جدی و سخت می‌گیریم؟

✚ آیا در ایجاد روابط صمیمانه مشکل داریم؟

✚ آیا همواره احساس گناه می‌کنیم؟

بر اساس یک نظرسنجی که اخیر منتشر شده، شکاف بزرگی میان مهارت‌های بین فردی محل کار امروزی، به‌ویژه با نسل هزاره وجود دارد. وقتی نگاه می‌کنیم که هزاره‌ها چگونه خود را توصیف می‌کنند، می‌بینیم که تقریباً ۷۰٪ احساس می‌کنند مهارت‌های بین فردی آنها به خوبی توسعه یافته است. وقتی به نحوه توصیف همکاران با تجربه هزاره‌ها نگاه می‌کنیم، داستان کاملاً متفاوتی را مشاهده می‌کنیم که کمتر از ۳۰ درصد از هزاره‌ها در مهارت‌های بین فردی به خوبی توسعه یافته توصیف شده‌اند. بدون دیدن همه داده‌ها و مطالعه نظرسنجی، نمی‌توانم صحت این چنین گزارشی را تأیید کنم، اما می‌توانم بگویم که این یک نمای خوبی است که نشان می‌دهد ما خودمان را چگونه می‌بینیم، و دیگران ما را چگونه می‌بینند. ممکن است آن‌گونه باشیم که دیگران ما را می‌بینند و یا بالعکس و این، نه تنها در مورد مهارت‌های بین فردی صادق است، بلکه در مورد همه رفتارهایی که بررسی می‌کنیم، صادق است.

### چگونه می‌توانیم مهارت‌های بین فردی خود را درک کرده و بهبود بخشیم؟

وقتی مهارت‌های بین فردی را تعریف می‌کنیم، به مهارت‌های مربوط به روابط بین افراد می‌پردازیم. این شامل ایجاد روابط با افراد جدید و همچنین تجدید، حفظ و تقویت روابط موجود میان ما با دیگران هم می‌شود. در جهت ارتقای این مهارت نیاز به ارتباط موثر، قاطعیت، حل تعارض و مدیریت خشم داریم. در میان مهارت‌های ارتباطی، گوش دادن بسیار مهم است. همه ما با یک فیلتر مبتنی بر فرضیات و باورهایمان به مخاطب گوش می‌دهیم. این فیلتر بر ادراک ما تأثیر می‌گذارد، چه خوب چه بد. ما باید متفکرانه پاسخ دهیم، نه اینکه

صرفاً یک واکنش ساده نشان دهیم. مهمتر از همه، ما باید بر درک آنچه گفته می‌شود و بر شفاف سازی تمرکز کنیم، تا مطمئن شویم، آنچه را که بیان می‌شود درک می‌کنیم.

برای بهبود مهارت ابراز وجود و قاطعیت، لازم است در اموری که قصد ابراز نظر دارید، موضع یا نظر مشخص خود را داشته باشید و درخواست خود را صریح و روشن مطرح کنید. پیام را به کسی که در نظر گرفته شده است انتقال دهید. از موضع خود دفاع کنید، مالک پیام خود باشید و از بیان نظرات و خواسته های خود واهمه نداشته باشید.

از نقطه نظر حل تعارض، لازم است بر روی مشکل تمرکز کنید، مشکلات را ریشه یابی کنید و از اینکه بروز مشکل را مستقیماً به افراد نسبت دهید، پرهیز کنید. صریح باشید، شفاف و مشخص و به موقع وارد عمل شوید و در عین حال مثبت بیندیشید و البته نگرانی های دیگران را درک کنید و به دنبال راه حل های جایگزین باشید، مراحل بعدی کار را مورد بحث قرار دهید و امور را تا حصول نتیجه پیگیری کنید.

از منظر مدیریت خشم، لازم است نسبت به احساسات خود آگاهی داشته باشید، به نشانه های بروز خشم و عصبانیت در خود توجه کنید. باید بفهمید که واقعاً چه چیزهایی شما را عصبانی می‌کند، تا اینکه عصبانیت خود را به جای دیگری منتقل کنید. ممکن است نیاز به تنش زدایی و استراحت داشته باشید. لازم است گزینه های پیش روی خود را بررسی کنید و تصور کنید که ممکن چه واکنشی داشته باشید. به چند قدم جلوتر فکر کنید. اینکه چه کاری می‌توانید انجام دهید؟ پیامد آنها چه خواهد بود؟ بعد از آن چیکار می‌توان کرد؟ طرف مقابل چگونه پاسخ خواهد داد؟ بعد از آن چه خواهد شد؟ همچنین می‌توانید فعالیت هایی را توسعه دهید که به شما در غلبه بر خشم کمک می‌کند.

### مزایای تقویت مهارت های بین فردی چیست؟

مهارت های بین فردی مزایا و فواید زیادی دارد. مطمئناً کمیت و کیفیت روابط و دوستی هایی را که می‌توانید ایجاد کنید، بهبود می‌بخشد. همچنین توانایی شما را در دستیابی به فرصت های کارآفرینانه ارتقاء می‌بخشد. اگر بتوانید با جامعه مخاطبتان روابطی صمیمی و دوستانه برقرار کنید و شناخته شده، معروف و محبوب باشید، آگاهی شما از فرصت ها و توانایی تان برای بهره گیری از آنها به طور چشمگیری افزایش می‌یابد.

ایجاد و حفظ روابط کلیدی است. شناخت ذینفعان کلیدی درها را باز می‌کند. باز شدن درهای روابط به نوبه ی خود امکان دسترسی به اطلاعات و منابع را فراهم می‌کند. همه این ها فرصتی را به شما می‌دهد تا روابط را



تعمیق و گسترش داده و روابط جدید را تسهیل کنید. ممکن است بتوانید جریان های ارتباطی متداول و مرسوم را دور بزنید. اگر دوستانی در سازمان های مختلف دارید که می توانید با آنها تماس بگیرید، نیازی نیست با میز پذیرش تماس بگیرید. شما نیازی به ارسال ایمیل به *info@* ندارید و نیازی به تماس سرد با کسی ندارید. شما می توانید از روابط گرم خود برای معرفی و پل زدن روی کانالهای ارتباطی و یافتن مسیرهای ساده تر استفاده کنید. جای دارد همینجا، به دلیل کارنگی اشاره کنیم که بیش از ۷۰ سال پیش کتابی با عنوان: "چگونه دوست پیدا کنیم و چگونه بر مردم تأثیر بگذاریم" را منتشر کرد.<sup>۶۳</sup> وی در آن کتاب به ایده های اساسی می پردازد که امروزه همچنان ارزشمند هستند. ابزار و تکنیک هایی برای برقراری روابط دوستانه با اشخاص و حفظ و تحکیم روابط دوستانه ارائه داده است. به نظر شما راه های اثبات شده برای جذب اشخاص کدام است؟ کتاب او یادآور چیزهایی است که می دانیم و کارهایی که ممکن است به آنها توجه نکرده باشیم. به طور خلاصه، ما می دانیم که ادراک دیگران از ما معیار واقعی تری برای مهارت های بین فردی ما و معیار واقعی بسیاری از رفتارهای درونی ما نسبت به دیدگاه ماست. برای بهبود مهارت های بین فردی خود، به ارتباط، قاطعیت، حل تعارض و مدیریت خشم فکر کنید. ما همچنین می بایست روی ایجاد و حفظ روابط و بیشتر از همه بر حفظ آن تاکید و تمرکز کنیم. حفظ یک رابطه و حفظ ارتباط با یک دوست یا یک مخاطب آسان تر از ایجاد یک رابطه جدید است. با ابزارهای آنلاین امروزی - *LinkedIn*، فیس بوک و غیره - حفظ ارتباط بسیار آسان است. توصیه می کنم حتما برای حفظ ارتباط با دوستان خود از شبکه های مجازی به عنوان ابزار ارتباطی بنحو مطلوب استفاده کنید.

### آیا از نظر سرمایه اجتماعی غنی هستید؟

آیا شما غنی و ثروتمند هستید؟ نه به معنای سنتی آن که احساس پول دار بودن است، بلکه از نظر سرمایه اجتماعی<sup>۶۴</sup> غنی هستید؟ برای درک مفهوم سرمایه، ما اغلب سرمایه مالی و پولی را براحتی درک می کنیم. ما همچنین سرمایه تولیدی را درک می کنیم - ابزاری که می سازد و یا محصولی که ساخته شده است. سرمایه انسانی هم وجود دارد - منظور از سرمایه انسانی، استعدادها، دانش، تجربه، مهارت و قابلیت

۶۳ - این کتاب در ایران تحت عنوان آیین دوست یابی ترجمه شده است و خواندن آن ارزشمند است.

های افرادی است که در استخدام داریم. همچنین مفهومی بنام سرمایه فکری وجود دارد که شامل اختراعات، علائم تجاری و حق نشر و تصنیف و تالیف و امثال اینهاست.

برای کارآفرینان، مفهومی بنام سرمایه اجتماعی بسیار ارزشمند است. این به شما دسترسی فوق العاده و روابط فوق العاده ای می دهد که یا نمی توان آن ها را خرید، یا خریدن و دستیابی به آنها در طول زمان گران است. کارآفرینان در تامین سرمایه اجتماعی مورد نیاز باید بر شعاع دایره دوستان خود بیفزایند. آیین دوستیابی را بار دیگر بخوانید.

از شما می خواهم یک فعالیت کوتاه انجام دهید. ابتداء با فهرست کردن حداکثر پنج نفر در هر گروه و ایجاد سه گروه مختلف به همین ترتیب کار خود را شروع کنید. در آغاز نام مورد اعتمادترین دوستان خود را فهرست کنید. این گروه معتمدین شما هستند. سپس پنج نفر دیگر را برای ایجاد یک گروه جدید دیگر فهرست کنید. اعضای این گروه ها می توانند در زمینه کار و حرفه تان، همکاران شما باشند. اگر در حال حاضر در چنین محیطی کار نمی کنید، این گروه ها می توانند در سازمانی باشند که داوطلبانه با آن همکاری می کنید - یک نهاد اجتماعی، یک سازمان فرهنگی و مذهبی و یا افرادی که اغلب با آنها کار می کنید. ممکن است نام هایی با گروه معتمدین همپوشانی داشته باشند. سومین لیست را از حداکثر پنج نفر اشخاصی ایجاد کنید که به طور منظم و مداوم با آنها معاشرت دارید، این لیست ممکن است متشکل از بستگان و وابستگان شما باشند که شما با آنها راحت هستید. - این گروه اخیر، حلقه معاشرین اجتماعی شما هم هستند. وقتی شروع به تحلیل شبکه دوستان خود به این صورت می کنیم، می توانیم به سن، تحصیلات، جنسیت، قومیت، تجربه، تخصص و عوامل مختلف دیگر هم نگاه کنیم. افرادی که در فهرست معتمدین، همکاران و معاشرین اجتماعی شما هستند، چقدر با یکدیگر متفاوت هستند؟

آنچه در مورد کارآفرینان می یابیم این است که سرمایه اجتماعی متنوع، موفقیت استارت آپ آنها را بهبود می بخشد. وقتی سرمایه اجتماعی را تعریف می کنیم، منابع در دسترس شما در روابط شخصی شما و از طریق آن را مورد توجه قرار می دهیم. سرمایه اجتماعی به درجات مختلف قابل تفکیک و محدود است و شامل کسانی هستند که شما آنها را می شناسید و با آنها در ارتباط هستید. سرمایه اجتماعی به شما این فرصت را می دهد که از طریق تماس های بعدی با افراد ارتباط برقرار کنید. این امکان میتواند خیلی گسترده باشد و می توان آن را به لحاظ اندازه و کیفیت و تنوع اندازه گیری کرد.

چرا باید سرمایه اجتماعی بسازیم؟ اهمیت این موضوع را افراد دارای سرمایه اجتماعی غنی، افرادی که دارای شبکه های بزرگ و متنوع از ارتباطات و روابط اجتماعی و روابط عمومی با اشخاص و نهادهای مختلف و با جامعه هستند، بهتر مطلع هستند. آن ها خلاق تر هستند، کارآمدتر هستند و حل کننده های بهتری برای مشکلات هستند. با اتکاء به سرمایه اجتماعی، شما می توانید در زمان صرفه جویی کنید، می توانید در هزینه ها صرفه جویی کنید، می توانید دامنه همکاری های خود را با جاهای مختلف افزایش دهید و هوشمندانه تر رفتار و عمل کنید. وقتی نمونه هایی از کارکرد سرمایه اجتماعی را بررسی می کنیم، می بینیم غیر معمول نیست که استارت آپ های موفق، استارت آپ های موفق دیگری را پرورش دهند. یعنی موفقیت، موفقیت را تشدید می کند. به یک نمونه توجه کنید، تیم اولیه پی پال (*PayPal*): آنها به سمت ایده های بزرگتر و بهتری رفته اند. سه مهندس سابق پی پال یوتیوب را راه اندازی کردند. مدیر مالی سابق پی پال، راه اندازی یوتیوب را تأمین مالی کرد. یکی از مدیران سابق اجرایی پی پال، *Yelp* را تأسیس کرد.<sup>۶۵</sup> و یکی از همکاران پی پال آن را تأمین مالی کرد. رید هافمن، از پی پال رفت و لینکدین را تأسیس کرد. یکی از همکاران سابق *PayPal* آن را تأمین مالی کرد.



موارد بسیار زیاد دیگری وجود دارد که افراد در یک استارت آپ موفق می شوند و استارت آپ های بعدی را ایجاد می کنند. آنها روابط کاری موثری برقرار می کنند، از مجموعه ظرفیت موجود در روابط و مهارت ها

---

۶۵ - یک شرکت چند ملیتی آمریکایی است که مقر آن در سان فرانسیسکو کالیفرنیا است و سرویس بر پایه وبسایت *Yelp.com* و اپلیکیشن موبایل *Yelp* ارائه می دهد و دیدگاه های دیگران در مورد کسب و کارهای محلی مانند رستوران ها، کافه ها و... را پردازش و در اختیار کاربران دیگر قرار می دهد.

بهره برداری می کنند. در این اثنا شخصیت منحصر بفرد و واحدی در آنها شکل می گیرد و روابط بین فردی آنها تقویت می شود و به تولید و ایجاد سرمایه اجتماعی می انجامد. اشخاص بر پایه ی بقا و حفظ آن روابط، پیمان های همکاری جدید منعقد می نمایند و با یکدیگر در چارچوب های مختلف مانند شرکت ها وارد فعالیتهای کارآفرینانه و کسب و کارهای گوناگون می شوند. عده ای از افراد با اتکاء به سرمایه اجتماعی نسبت به افزایش سرمایه مالی و تامین منابع مالی طرح هایشان اقدام می کنند.

انجمن کسب و کارهای کوچک ایالات متحده گزارش می دهد که ۷۵ درصد از کسب و کارهای جدید از طریق شبکه های اجتماعی خود تأمین مالی می شوند. اغلب به جهت شناخت و اعتباری که کارآفرینان در فضای مجازی کسب کرده اند، مثلاً از طریق دنبال کنندگانشان و ارتباطاتی که با آنها دارند، این امکان فراهم می شود که قادر شوند ایده ی جدیدی را مطرح نموده و سرمایه مالی لازم برای شروع سرمایه گذاری روی آن ایده را جذب و تامین کنند. برای اکثر استارت آپ ها، اینطور است که سرمایه اجتماعی آنها منجر به تامین سرمایه مالی می شود. بنابراین روی سرمایه اجتماعی خیلی کار کنید و خیلی هم حساب کنید.

فرصت های گسترده ای برای ایجاد سرمایه اجتماعی توسط شما وجود دارد. شما می توانید در جلسات و وینارها شرکت کنید. می توانید داوطلب انجام اقداماتی شوید که مورد استقبال مردم است. می توانید به رویدادها و کنفرانس ها بروید. می توانید در انجمن های حرفه ای شرکت کنید. می توانید با باشگاه های فارغ التحصیلان دانشگاه خود ارتباط برقرار کنید. می توانید با تشکل ها و محافل صنفی (اتحادیه های صنفی) محل زندگی خودتان متناسب با شغل و حرفه ای که دارید، ارتباط برقرار کنید. شما همچنین می توانید با گرد هم آوردن افرادی با علایق مشترک، در یکجا، (مثلاً پارکینگ خانه تان) برنامه ی جدیدی بسازید و یا شرکت و سازمان جدیدی را برپا دارید. اگر گروهی وجود ندارد که در دسترس شما باشد، به تنهایی کار را شروع کنید. احتمالاً افراد دیگری در منطقه شما هستند که علایق مشابهی در انجام آن کار یا ایده دارند، و شما می توانید از ارتباط با آنها بهره ببرند. به طور خلاصه، بدانید که سرمایه اجتماعی برای کارآفرینان بسیار ارزشمند است. مهم است که شبکه ارتباطات خود را طراحی، رهگیری و ایجاد کنید. دوستانی را که دارید حفظ کنید، حفظ روابط یا تجدید روابط آسان تر از ایجاد روابط جدید است. شما همچنین باید مایل باشید که بیرون بروید و درگیر شوید، در سازمان ها مشارکت کنید، در فعالیت ها شرکت کنید. سازمان و کسب و کار خود را راه اندازی کنید و برای ایجاد نمودن سرمایه اجتماعی در جهت اهداف و مقاصد خود تلاش کنید.

### نگاهی به کارآفرین موفق ، نیل بلومنتال<sup>۶۶</sup>، بنیانگذار و مدیرعامل مشترک *Warby Parker*

مدیر یک برنامه غیرانتفاعی موسوم به کمک به بینایی<sup>۶۷</sup> در السالوادور، نیل بلومنتال ۵ سال را صرف خرید عینک برای افرادی کرد که با درآمد کمتر از ۴ دلار در روز زندگی می کردند. او به زودی متوجه شد که عینک می تواند زندگی افراد را تغییر دهد، اما به شرطی که استفاده از آن جذاب باشد. نیل به یاد می آورد که " در فقیرترین روستای روی کره زمین هم مردم ترجیح می دهند نابینا باشند تا اینکه یک عینک چشم گربه‌ای دست دوم دهه ۱۹۷۰ به چشم بزنند." درس همین بود. تمایل به زدن عینک جذاب با قیمت مقرون به صرفه، این ایده ی تأثیرگذاری بود در خلق *Warby Parker* توسط نیل بلومنتال. در سال ۲۰۰۸، این بومی شهر نیویورک در یک دوره ی *MBA* ثبت نام کرد و در آنجا با سه هم بنیانگذار آینده خود برای ایجاد شرکتشان آشنا شد.

ایده آنها برای *Warby Parker* این بود که یک خرده فروشی عینک آنلاین راه اندازی کنند که عینک های شیک و مقرون به صرفه بفروشد و به ازای هر جفت عینک فروخته شده، یک جفت به *Vision Spring* (موسسه غیر انتفاعی سرچشمه بینایی) که نیل قبلا آن را رهبری می کرد، ارائه دهند. برخلاف شرکت های موجود در بازار عینک، واربی پارکر مراحل مختلف طراحی، توسعه، تولید و فروش را در شرکت خود ادغام کرد. کارایی ایجاد شده با حذف چندین شرکت به عنوان واسطه، باعث صرفه جویی در هزینه ها برای مشتری نهایی شد. نتیجه این بود که عینک های طراحی شده با کیفیتی همتراز دیگر رقبا اما با نصف قیمت بسیاری از رقبا تولید می شد.

*Warby Parker* اعلام کرد قصد دارد طرح های منحصر به فرد و الهام گرفته از مدل های کلاسیک را با قیمتی مناسب ارائه دهد و در عین حال با هر عینک فروخته شده، یک عینک هم به نیازمندان ارائه دهد. واربی پارکر در اوایل سال ۲۰۱۰ راه اندازی شد و ظرف سه هفته پس از راه اندازی شرکت، توانست به هدف فروش سال اول خود برسد. بعد از دو سال با ۱۵۰ کارمند، این شرکت توانسته است بیش از ۲۵۰۰۰۰ عدد عینک را به افراد نیازمند اهدا نماید

۶۶ - Neil Blumenthal

۶۷ - non-profit vision assistance program



### ایده در عمل: رفتار کارآفرینانه

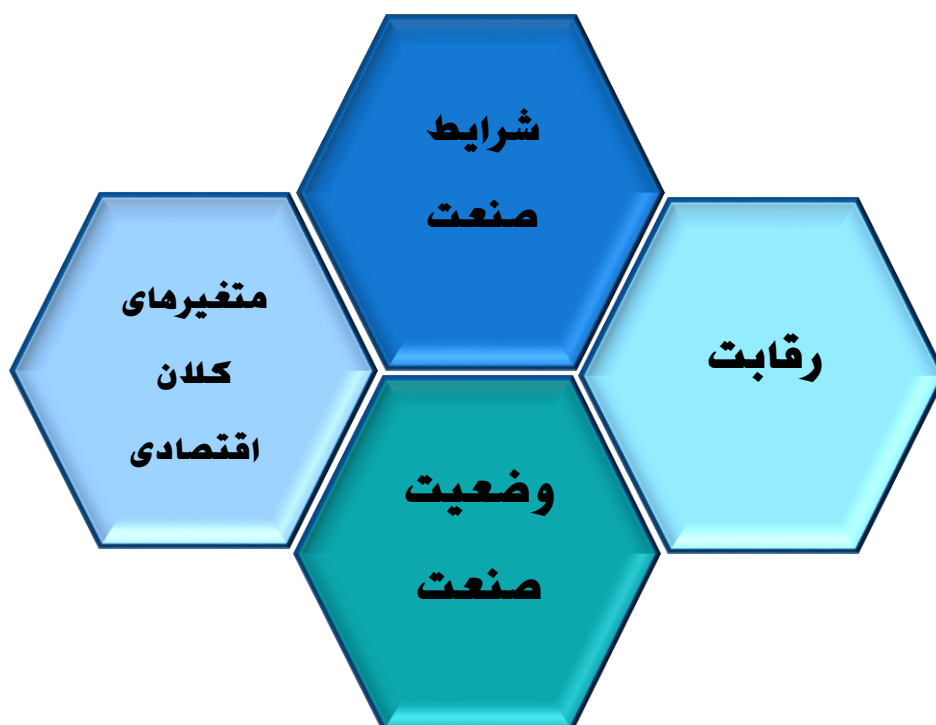
- چگونه می توانید سطح اعتماد به نفس و آستانه تحمل ریسک خود را بهبود بخشید؟
- از چه منابعی می توانید برای تقویت مهارت های روابط بین فردی خود استفاده کنید؟
- چگونه می توانید سرمایه اجتماعی خود را افزایش دهید؟

# بخش دوم

## بینش کارآفرینانه

کارآفرینان موفق محصولات یا خدماتی را معرفی می کنند که نیازهای مشتری را به روشی بهتر از رقبا تامین و با قیمتی بیشتر از هزینه ایجاد و ارائه آن محصول یا خدمت جذب بازار بشود. برای درک چگونگی برآوردن نیازهای مشتری با قیمتی جذاب، ارزیابی چهار حوزه کلیدی مهم و حیاتی است: شرایط صنعت، وضعیت صنعت، تغییرات کلان اقتصادی و فضای رقابت حاکم بر صنعت.

بوم تحلیل فرصت با تاکید بر " بینش کارآفرینانه "



# فصل هفتم :

## وضعیت صنعت

اینگوار کامپراد ، بنیانگذار IKEA :

ایده ی ما این است که به همه، از جمله افرادی که پول کمی دارند، خدمت کنیم.

### شرایط صنعت :

#### 1- شرایط دانش

- سطح فن آوری موجود در صنعت
- سطح دانش و تخصصی بودن

#### 2- شرایط تقاضا

- اندازه بازار
- نرخ رشد بازار
- ممگنی مشتریان



پس از بررسی ذهنیت، انگیزه و رفتار کارآفرینانه، گام بعدی در کشف فرصت‌های کارآفرینی، ارزیابی شرایط صنعت است.<sup>۶۸</sup> ما می‌توانیم قوانین رقابت را در یک صنعت بررسی کنیم. این به کارآفرینان کمک می‌کند تا براساس آگاهی و با چشم باز تصمیم بگیرند به چه صنایعی وارد شوند و با توجه به علائق و توانمندیهای خویش، از ورود به کدام صنایع اجتناب کنند. کارآفرینان، به آن دسته از صنایعی که تصمیم می‌گیرند وارد شوند، اگر با درک شرایط آن صنعت اقدام کنند، بهتر می‌توانند فرصت‌ها و چالش‌های موجود در آن را پیش‌بینی کنند. درک شرایط دانش فنی مورد نیاز در آن صنعت و شرایط تقاضا، دو موضوع اساسی و مهم در ارزیابی شرایط صنعت هستند که آگاهی و بینش‌هایی را در مورد جذابیت یک صنعت برای تازه‌واردان ارائه می‌دهد. با درک این شرایط، کارآفرینان مشتاق می‌توانند تعیین کنند که در کدام صنعت وارد شوند و چگونه در صنعت انتخابی خود بطور موثری رقابت نمایند.

### بوم تحلیل فرصت با تاکید بر "شرایط صنعت"

سطح دانش فنی چه تأثیری در انتخاب صنعت شما دارد؟ شرایط دانش و فن آوری بر موفقیت کارآفرینان در صنایع انتخابی آنها تأثیر می‌گذارد. منظور ما از شرایط دانش، کمیت و کیفیت دانشی است که برای ایجاد و ارائه محصولات یا خدمات در آن صنعت مورد نیاز است. اینکه در یک صنعت خاص، تأثیر یا اهمیت نسبی تخصص‌گرایی چقدر است؟ چه سطحی از دانش فنی در آن صنعت مورد نیاز است؟ چگونه پول، مکان و روابط بر موفقیت یک شرکت در آن صنعت در مقایسه با دانش و فن آوری تأثیر می‌گذارد؟

صنایعی با سطح تکنولوژی بالا (*high-tech*)، صنایعی که با شرایط دانش بالا مشخص می‌شوند، صنایعی هستند که از نظر فکری و دانش مورد نیاز پیچیده و دشوار هستند. ورود به آنها اساساً سخت است و به همین جهت موانع ورود بالایی دارند. که البته بزرگترین مانع همین پیچیدگی دانش فنی است. صنایعی که شرایط دانش پایینی دارند، صنایعی هستند که شاید هر کسی بتواند در صورت داشتن پول کافی، مکان مناسب یا روابط مناسب وارد آنها شود.

68 صنعت، عبارت است از گروه شرکت‌هایی که فرآورده‌های آنها جایگزین نزدیکی برای هم می‌باشند، (پورتر)، بعلاوه یک صنعت جایی است که فعالیت‌های تولیدی همگنی در آن انجام می‌شود و یا احتمالاً از مواد اولیه و منابع و دانش فنی مشترکی استفاده می‌برند. (مترجم)

به عنوان مثال، می توانیم *Squarespace* را یک بار دیگر بررسی کنیم. آنتونی کاسالنا<sup>۶۹</sup> به عنوان نمونه در مورد خودش می داند که: "من یک مفهوم و ایده دارم. دارای مدرک علوم کامپیوتری هستم، یا حداقل در مسیر رشته‌ای هستم که مدرکش را کسب کنم، و در این راه چیزهای جدید زیادی به خودم یاد می‌دهم. من به خودم در مورد بازاریابی آموزش می‌دهم. من به خودم در مورد فروش آموزش می‌دهم. من به خودم در مورد امور مالی و حسابداری آموزش می‌دهم." او به عنوان یک شرکت قائم به شخص (یک نفره) توانست محصولی را بسازد، آن به بازار عرضه کند و بفروشد و از نسخه یک آن، درآمد کسب کند. همین پیشرفت کوچک به او این فرصت را داد تا نسخه دو را برای درآمد بیشتر بسازد و به بازاریابی برای نسخه سوم هم پردازد و الی آخر. *Squarespace* در ابتدا یک سایت ساخت وبلاگ بود و مجموعه ویژگی‌های نسبتاً ساده‌ای داشت، اما همچنان در مقابل رقبای خود در زمینه ساخت وبلاگ از مزیت رقابتی برخوردار بود. او آن را به یک مجموعه ویژگی‌های توسعه یافته تکامل داد. آنتونی همیشه در فهمیدن اینکه بازار به کجا می‌رود و چه چیزی برای پایگاه داده‌های کاربر او مهم است، بسیار حساس بود. با آنکه به ندرت پیش می‌آید که یک نفر به تنهایی بتواند مهارت‌های فناوری و مهارت‌های تجاری و کسب و کار را همزمان برای رشد یک شرکت کنار هم بیاورد. اما این قابلیت و تلاش و جدیت، او را قادر ساخت تا در نهایت سرمایه خود را افزایش دهد. او تقریباً شش سال بدون سرمایه خارجی فعالیت کرد. وی قبل از استخدام اولین کارمند خود، درآمد فروش ناشی از محصول شرکتش را به بیش از ۱ میلیون دلار رساند. اینکه او تا سال ششم فعالیت خود این مبلغ پول را بدست آورده بود، نشان از موفقیت او داشت. او توانسته بود مالکیت عمده‌ی شرکت خود را حفظ کند. او بعداً هم که سهام شرکتش را با هدف جذب ۳۸ میلیون دلار پول، به بازار عرضه کرد، توانست همچنان بیش از ۶۰ درصد مالکیت شرکتش را حفظ کند و عملاً ۴۰ میلیون دلار دیگر در مسیر عرضه عمومی اولیه<sup>۷۰</sup> (*IPO*) جمع‌آوری کرد.

وقتی به این فکر می‌کنیم که سرمایه‌گذاران خطرپذیر کجا و در چه صنایعی سرمایه‌گذاری می‌کنند، آشکار میشود که بخش عمده‌ای از آن را در فناوری‌های پیشرفته و صنایعی که بسیار هم دانش‌بر<sup>۷۱</sup> هستند، سرمایه‌گذاری می‌کنند. تولید نرم افزار، بیوتکنولوژی، رسانه، سرگرمی، فناوری اطلاعات، صنعت تجهیزات

69 - Anthony Casalena

70 - initial public offering

71 - very knowledge-based

پزشکی، لوازم مصرفی خانگی با پایه تکنولوژی، همه چیزهایی هستند که نیاز به تخصص عمیق دارند و بسیار مبتنی بر دانش هستند. بنابراین، پول، موقعیت مکانی و روابط به تنهایی منجر به موفقیت در صنایع با دانش بالا نمی شود. موفقیت در اینجا تا حد زیادی به تیم موسس و تیم توسعه دهنده نسبت داده می شود، و برای توسعه ایده های موفق در حوزه کسب و کار، دانش زیادی لازم است.



### چگونه دانش را در استارتاپ خود ایجاد کنیم؟

اگر شما یک مهندس، یا کارشناس فنی یا تکنسین (تکنولوژیست) هستید، راه اندازی یک شرکت فناوری فرصتی مناسب است. اگر دانش و مهارت های نرم افزاری یا مهارت های مهندسی برای ساخت محصول یا خدمات خود را دارید، از این فرصت استفاده کنید. اما اگر شما علاقه مند به راه اندازی یک استارتاپ فناوری هستید، لیکن تخصص و مهارت شما در حوزه فناوری نیست، مسیر پیش رویتان بسیار چالش برانگیز خواهد بود. آموزش برنامه نویسی و تولید نرم افزار و کسب دانش مهندسی در طراحی و ساخت محصولات نیاز به زمان دارد. اگر تیم مناسبی از متخصص و تکنسین در اختیار نداشته باشید، تامین بودجه برای ایده شما نیز دشوار خواهد بود. عدم حضور یک تکنسین یا فرد متخصص و آشنا به فناوری در تیم شما، شکافی است که سرمایه گذاران به سختی می توانند آن را بپذیرند.

اگر علاقه مند به راه اندازی یک شرکت فناوری هستید، اما فاقد تخصص فنی می باشید، قویاً به شما توصیه می کنم که به دنبال یک فرد آشنا با مهارت های فنی مناسب به عنوان عضو موسس یا بنیانگذار شرکتتان باشید. شاید یک همکار، یا یک همکلاسی سابق، یا یکی از بستگان و اعضای خانواده شما، مناسب برای این کار

باشد. امروزه حتی جوامع آنلاینی برای یافتن هم‌بنیانگذار یا عضو هیئت موسس، (*co-founders*) ایجاد شده است. *CoFoundersLab* یکی از پرطرفدارترین هاست که اگر ایده ای دارید و نیاز به ایجاد تیم دارید، می‌توانید فرصت خود را پست کنید. اگر نگران هستید، می‌توانید ایده را تا جایی که می‌خواهید مبهم نگه دارید، (همه جزئیات و جوانب آن را افشاء نکنید). در مورد به اشتراک گذاشتن ایده خود با یک مخاطب ناشناس هم احتیاط کنید. اگر می‌خواهید به یک تیم استارت‌آپی بپیوندید، می‌توانید کسانی را پیدا کنید که به دنبال افرادی با مجموعه مهارت‌های شما، یا تیم شما هستند. اگر می‌خواهید در نقش مشاور باشید، می‌توانید فرصت‌هایی را برای مشاوره به استارت‌آپ‌ها در *CoFoundersLab* پیدا کنید. اگر یک تکنسین یا کارشناس فنی به عنوان بنیانگذار ندارید، یا نیاز به تکمیل مهارت‌های فنی آنها دارید، می‌توانید کارمندان فنی را استخدام کنید. همچنین احتمالاً بعداً برای ایجاد دانش و تخصص استارت‌آپ خود در امور مالی، بازاریابی، فروش و سایر کارکردهای شرکت لازم است کسانی را استخدام کنید. بعلاوه ممکن است برای ایجاد دانش جمعی استارت‌آپ خود از یک یا دو شریک سرمایه‌گذار دعوت کنید. تعدادی از دانشجویان من با مشارکت هم‌شرکت‌های فناورانه‌ی موفق‌ی ایجاد کرده‌اند. گروهی از آنها چشم‌انداز و بینش بازار را داشتند. همچنین تحلیلی از روابط در صنعت را داشته‌اند. اما ممکن است استعداد برنامه‌نویسی را نداشته باشند، بنابراین به سراغ شرکت‌های کوچک دیگری رفته‌اند که توسعه محصول و توسعه نرم‌افزارهایشان را انجام می‌دهند، با آنها شریک شده‌اند و نوعی مشارکت یا سرمایه‌گذاری مشترک را ایجاد کرده‌اند.

برون‌سپاری نوعی مشارکت است که معمولاً کوتاه مدت و مبتنی بر پروژه است. به عنوان مثال، یک کارآفرین ممکن است یک شرکت کوچک یا فردی را استخدام کند که بتواند پروژه‌ها و وظایف فنی را انجام دهد. همچنین ممکن است ایده‌ی شما از طریق یک انجمن آنلاین مانند *Elance* یا *oDesk* مدیریت شود. آنها یک شبکه آنلاین از افراد متخصص در زمینه‌های مختلف ارائه می‌دهند. شما می‌توانید اطلاعات پروژه درخواستی خود را برای آنها (در قالب یک فرم *RFP*)<sup>۷۲</sup> ارسال کنید. آنها در آن پروژه بصورت قرارداد مناقصه شرکت می‌کنند و شما از میان آنها، پس از ارزیابی لازم، برنده خود را انتخاب می‌کنید و پروژه خود را برای اجرا به آنها واگذار می‌کنید و از راه دور آن را مدیریت می‌کنید.

به طور خلاصه، ما باید پویایی صنایعی را که امکان ورود به آن را داریم بررسی کنیم، آنچه برای موفقیت در صنعت نیاز است، قوانین رقابت در آن صنعت و دانش و فن آوری لازم برای ورود به آن صنعت و دیگر الزامات آن صنعت را درک کنیم. به عنوان یک کارآفرین، بهترین موقعیت و فرصت برای کسب موفقیت در صنایعی با سطح دانش و تکنولوژی بالاست. لذا در نظر داشته باشید که چگونه از دانش خود یا دیگران استفاده می کنید، یا دانش جدیدی را به دست می آورید.



یادتان باشد که دانش و فن و مهارت را می توان آموخت، هرچند که نیازمند زمان است. بعلاوه می توان آن را از طریق یک بنیانگذار محقق کرد، می توان آن را به کار گرفت، می توان آن را برون سپاری کرد، می توان آن را در قالب شراکت تبیین کرد. به هر حال راه های مختلفی وجود دارد که می توانید آن دانش و تخصص را برای سرمایه گذاری کارآفرینانه ی جدید خود ایجاد کنید یا در استخدام بگیرید.



## آیا شرایط تقاضا در صنعت شما مساعد است؟

همانطور که شرایط تقاضا را در صنعت بررسی می‌کنیم، منظور خود از بررسی آن در صنایع مختلف را توضیح می‌دهیم و تاثیر شرایط تقاضا را بر موفقیت شما به عنوان یک کارآفرین ارزیابی می‌کنیم. در بررسی شرایط تقاضا در صنعت، ما به اندازه بازار، نرخ رشد بازار و ثبات بازار می‌پردازیم. برای ایجاد یک سرمایه‌گذاری موفق، باید نیازهای مشتری را به روشی بهتر از دیگران برآورده کنیم و آن را به روشی سودآور انجام دهیم. مشکلی که به خوبی شناسایی و بیان شده باشد، مشکلی نیمه حل شده است. ما باید مشکلات مشتری را درک کنیم و آن مشکلات شناخته شده را حل کنیم. ما نه تنها نیازها و خواسته‌های فعلی بازار را باید درک کنیم، بلکه باید درک کنیم که بازار به کجا می‌رود و چگونه در حال حاضر و بعداً با شرایط رقابت مواجه خواهیم شد. کلید این درک حیاتی، کشف مشتری است - یعنی در واقع بیرون آمدن از پشت میز و رفتن به درون جامعه‌ی مخاطب و بررسی مشتریان احتمالی و پرسش در باره‌ی اینکه نیازها و خواسته‌های واقعی مشتریان چیست؟ آیا می‌توان بر مبنای نیازها، خواسته‌ها و ترجیحات، مشتریان را به دسته‌های مختلفی تقسیم کرد؟ اهمیت نسبی هر نیاز و خواسته فردی مشتریان چیست و مشتریان حاضرند برای راه حلی که ما ارائه می‌دهیم چه هزینه‌ای بپردازند؟ به عنوان مثال، آموزش الکترونیکی (*eLearning*) مجموعه پیچیده‌ای از شرایط تقاضا را ارائه می‌دهد.



به عنوان پیش زمینه و اطلاعاتی از پیشینه موضوع باید بدانیم:

✚ هزینه جهانی آموزش ۴,۴ تریلیون دلار است. ۱,۴ میلیارد دانش آموز، ۶۲ میلیون مربی و میلیاردها والدین در تصمیم گیریهای خرید محصولات مرتبط با آموزش و یادگیری تاثیرگذار هستند.

✚ به عنوان زیرمجموعه ای از بازار آموزش، آموزش الکترونیک نیز قابل توجه است و تا زمان تالیف این کتاب، معادل ۹۱ میلیارد دلار تراکنش مالی داشته و نرخ رشد آن در کوتاه مدت، سالانه ۲۳ درصد است.

✚ برای "e" در آموزش الکترونیکی، بیش از ۲,۴ میلیارد کاربر اینترنت در سراسر جهان وجود دارد.

✚ هزینه آموزش عالی در ایالات متحده از سال ۲۰۰۰ تاکنون معادل ۸۴ درصد افزایش یافته است.

✚ بدهی وامهای دانشجویان کالج در ایالات متحده بیش از ۱ تریلیون دلار است که بالاترین رقم تاریخ است.

فراتر از اعداد و ارقام، ما نیاز به درک احساسات جامعه نسبت به آموزش الکترونیک داریم. هیاهوی زیادی در این باره وجود دارد. توقع و انتظارات زیادی هم وجود دارد. باور بسیاری بر این است که آموزش الکترونیک درمانی برای حل مشکلات موجود در نظام آموزشی است. کارآفرینان این عرصه باید از این احساسات آگاه باشند. و آگاه باشند که این روندها، خواسته ها، انتظارات، هیاهوها و حقایق به کدام سوی می روند.

در ایالات متحده مقررات فدرال (دولت مرکزی) و محلی (مقررات ایالتی) جدیدی در باره ی آموزش الکترونیکی در حال ظهور هستند و اگر قصد شروع یک سرمایه گذاری جدید در این زمینه را دارید، باید بدانید که این مقررات چیستند؟ همچنین رشد سریع و گسترده ی دوره های آنلاین باز (MOOC)<sup>۷۳</sup>، آموزش های آزاد و محتواهای رایگان را شاهد هستیم. دسترسی به حجم زیادی از منابع و داده های تحقیقاتی بصورت دیجیتال و دستیابی به منابع کتابخانه ای دیجیتال بطور رایگان و در سراسر جهان فراهم شده است. وقتی یادگیری الکترونیک و تقاضا در بازار را در نظر می گیریم، می بینیم که شرایط مختلفی در رابطه با بزرگی بازار، نرخ رشد، همگن بودن آن و همچنین سایر عواملی که بر تقاضا تأثیر می گذارند، وجود دارد. مقرون به صرفه بودن آموزش، دسترسی به وب، داشتن رایانه و تبلت، و استانداردهای تولید محتوا در این صنعت همگی نقش دارند.

### 73 - massive open online courses

دوره های آموزش آنلاین که از طریق وب به طور آزاد برای استفاده انبوهی از شرکت کنندگانی بصورت نامحدود ارائه می شود. این دوره ها معمولاً مشابه دوره های دانشگاهی هستند. اغلب آن ها زمان شروع و پایان مشخصی دارند. موک ها علاوه بر محتوای رایج درسی نظیر ویدئوها، متون و مجموعه مسایل، فضای تعاملی به وجود می آورند که دانش آموزان، استادان و دستیار آموزشی در آن شرکت میکنند.



هزینه های متحمل شده توسط انواع مختلف تامین کنندگان محصولات و ابزارها و محتواهای آموزش و فناوری نیز عنصر مهمی هستند که باید در نظر گرفته شوند. مسلماً من به عنوان کارآفرین در حوزه آموزش الکترونیک نیاز دارم که بدانم مشتریان من چه کسانی هستند؟ و چه کسانی بر تصمیم خرید آنها تأثیر می گذارند. تجزیه و تحلیل فرصت های کارآفرینی در این زمینه ممکن است شامل در نظر گرفتن یکی از چهار بازار آموزشی برای ورود به سرمایه گذاری جدید ما باشد: (سال آخر دبیرستانی ها) *K-12*، دانشجویان مقطع کارشناسی، دانشجویان تحصیلات تکمیلی، یا آموزش کارمندان شرکتهای خصوصی و دولتی. ما براساس تحقیقاتی که انجام داده ایم، می دانیم که ۵۰٪ از کل هزینه های آموزشی در ایالات متحده در بازار *K-12* انجام می شود و جای تعجب هم نیست، زیرا بر اساس آمارها، آنها بخش عمده ای از جمعیت هستند و تعداد مدارس و دانش آموزان در *K-12* نسبت به کالج ها بسیار بیشتر است.

مثال بالا را از این جهت آوردم که بگویم، من به عنوان یک کارآفرین که می خواهم وارد فعالیت در زمینه ی آموزش الکترونیک شوم، باید بدانم که صنعت آموزش از چه ساختاری برخوردار است و چگونه بخش بندی شده است، برای ورود به سایر صنایع هم همین بررسی ضرورت دارد.

- محتوای آموزش حوزه ای است که تحت تاثیر مسائل مقرراتی و برنامه درسی مصوب قرار می گیرد، و انواع کسب و کارهایی که در این دسته قرار می گیرند، ناشران محتوا هستند (طراحان برنامه های درسی در مدارس، ناشران کتاب های درسی و غیره).

- همچنین سیستم های مدیریتی - پلتفرم های نرم افزاری، ابزارها، فناوری های هوشمند، سیستم های مدیریت و سنجش و ارزیابی یادگیری، تجزیه و تحلیل و غیره - وجود دارند که بخشی از سیستم آموزش و یادگیری الکترونیک هستند.

- عنصر دیگر نحوه ی توزیع امکانات یادگیری است و مسلماً محبوب ترین آن. این اخیراً شامل دسترسی آنلاین به دوره ها و منابع، بصورت رایگان و یا پولی است. انواع کسب و کارها در این حوزه شامل یادگیری جامع در تلاش است تا یادگیری حضوری، یادگیری غیر حضوری و یادگیری ترکیبی (بخشی حضوری - بخشی غیر حضوری) را تجربی تر و سفارشی تر کند. این همان *MOOCs* هستند، بعلاوه ی دیگر درگاه های یادگیری الکترونیک.



هر سه این عناصر: ( ۱- ناشران محتوا، ۲- سیستم های مدیریت و ۳- توزیع )، در خدمت رسانی به مشتریان بخش آموزش نقش دارند. همانطور که تقاضا را بررسی می کنم، در مورد رقبای احتمالی خود در بازار و موفقیت آنها در زمینه ی رشد سرمایه و جلب سرمایه گذاری های جدید هم کنجکاو هستیم. پرسش این است که آیا شرکت ها از سرمایه گذاران خطرپذیر و انواع دیگر سرمایه گذاران بودجه دریافت می کنند؟ با تحقیق در این باره، می بینیم که این سرمایه گذاری ها، هر چند با یک روند در حال کاهش، وجود دارند. البته سرمایه گذاری در این زمینه تا سال ۲۰۱۰ به طور پیوسته افزایشی بود، اما با کاهش رشد اقتصادی ایالات متحده و کاهش رشد جهانی اقتصاد (به جهت بحران اقتصادی که از سال ۲۰۰۸ در منطقه یورو و دلار رخ داد)، سرمایه گذاری در استارت آپ های آموزش الکترونیک شروع به کاهش کرد. تعجب آور نیست، تشخیص اینکه بسیاری از مؤسسات *K-12* و کالج ها از بودجه عمومی برای کمک و حمایت برخوردار هستند، به این معنی که آنها به درآمدهای مالیاتی و مخارج دولتی متکی هستند. اگر مخارج دولت کاهش یابد، اغلب تأثیر منفی بر روی فعالیت شرکت های خدمات آموزشی وابسته به مدارس و کالج ها خواهد داشت. در سال ۲۰۱۴، تقریباً ۱۰۰ شرکت آموزش الکترونیکی وجود داشت که توسط سرمایه گذاران خطرپذیر تأمین مالی می شد.

ما همچنین باید فعالیتهای ادغام و انتقال مالکیت در زمینه ی فضاها و امکانات آموزشی و آنچه در آنجا در حال وقوع است را درک کنیم. ادغام زیادی از طریق خرید وجود دارد، که ارزش کل این معاملات به ۱۰ میلیارد دلار می رسد. شرکت های آموزش الکترونیکی ۷۵ درصد از کل شرکت های آموزشی را تشکیل می دهند که ادغام یا خریداری شده اند. همچنین می توانیم ببینیم چه کسانی، از چه کسانی، در چه بخش ها و با چه اهدافی و با چه میزان ارزش معاملاتی پول جمع آوری می کنند. ما در این باره شاهد سرمایه گذاران برجسته ای هستیم که شامل سرمایه گذاران خطرپذیر مانند آندریسن هوروویتز و همچنین بنیادهایی مانند بنیاد بیل و ملیندا گیتس می شوند که پول و دارایی خود را در خدمت آموزش الکترونیک قرار داده اند. با تحقیق بیشتر می توانیم بخش ها و اهداف را ببینیم و می توانیم ارزش معاملات را نیز دریابیم.

وقتی شرایط تقاضا را بررسی می کنیم، پایگاه های اطلاعاتی مختلفی وجود دارد که هم رایگان و هم پولی به آنها دسترسی داریم. پایگاه های اطلاعاتی تحقیقاتی زیادی مانند *BizStats*، اداره سرشماری ایالات متحده، و *SBDCs* در ایالات متحده، و *Eurostat* در اتحادیه اروپا وجود دارد.<sup>۷۴</sup>

وقتی صحبت از اندازه بازار می شود، به خودی خود به اندازه تقاضا هم (علاوه بر اندازه عرضه) توجه می کنیم. برای ارزیابی و برآورد درستی از شرایط تقاضا، میزان و اندازه ی تقاضا مهم است. اما وقتی در حال کاوش در یک صنعت در مراحل اولیه (برای عرضه ی یک محصول یا خدمت تازه) هستید، ممکن است مقدار تقاضای فعلی، لزوماً زیاد نباشد. لذا کارآفرینان باید بیشتر به نرخ رشد تقاضای آینده توجه نشان دهند.<sup>۷۵</sup> لذا اگر امروز بازار کوچکی است، اشکالی ندارد. اما اگر پیش بینی شما این است که ۲۰٪ یا ۳۰٪ یا ۴۰٪ در سال رشد می کند، ما می خواهیم به عنوان کارآفرین در این منحنی قرار داشته باشیم و بر موج این رشد سوار شویم و بالا برویم.

ما همچنین (در میان مدت و نه بلند مدت) به ثبات تقاضا در بخش های مشتریان علاقه مند هستیم. (می دانیم که این ثبات نسبی است) برای مثال در مورد آموزش الکترونیکی، می بینم که نیمی از هزینه های بازار مربوط به *K-12* است که یک بازار نسبتاً همگن است. احتمالاً مجموعه ای مشابه از نیازها و خواسته ها در آن بخش وسیع وجود دارد. البته این بدان معنا نیست که من لزوماً می خواهم تلاش کنم و محصولی بسازم که به همه خدمت کند. بدون شک نیازهای یک کلاس مهد کودک با نیازهای یک کلاس دبیرستان بسیار متفاوت است. پیچیدگی دانش آموزان هم بسیار متفاوت است. کارهایی که یک بچه شش ساله و یک نوجوان هجده ساله می توانند انجام دهند بسیار متفاوت است. همه چیز یکسان یا یک موقعیت مناسب برای همه نیست، اما حداقل مرا به یک دسته مشترک از نیازها و خواسته ها می رساند. یک سیستم ارزیابی و نمره دهی، و انجام تکالیف بطور معمول و مرسوم وجود دارد. یک رابطه معلم و دانش آموز و یک رابطه والدین با دانش آموزان و معلمان وجود

۷۴- برای کارآفرینان ایرانی علاقمند به ورود در زمینه ی آموزش الکترونیک، پایگاه های داده و اطلاعات محل رجوع عبارتند از: مرکز آمار ایران، وزارت آموزش و پرورش، وزارت علوم و تحقیقات و فن آوری. وزارت کار و تعاون (سازمان فنی و حرفه ای کشور)، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی (معاونت انتشارات و صدور مجوز تالیف و نشر کتب و منابع درسی و آموزشی) و مدیریت حوزه های علمیه هستند. اما دیگر سازمان های دولتی مرتبط با آموزش نیز می توانند مورد رجوع قرار گیرند. داده های آماری برخی از این نهادها از طریق وبسایت سازمانی آنها قابل دسترس است. (مترجم)

۷۵- یک اصل اقتصادی مرسوم به قانون سی می گوید: عرضه تقاضای خود را بوجود می آورد. در بسیاری موارد کارآفرینان استارت آپی محصولی را عرضه می کنند که تا پیش از این اصلاً وجود نداشته، لذا آنها خود خالق تقاضای ایجاد شده بوده اند. آنچه اهمیت دارد، پیش بینی تقاضای آینده از روی شم بازار و ارزیابی روند تحولات تکنولوژی و جذابیت محصول است. (مترجم)

دارد. همچنین مدیران مدارس در منطقه  $K-12$  نقش خواهند داشت و ممکن است مقررات مختلفی در مورد حفظ حریم خصوصی دانش آموزان وجود داشته باشد که در همه جا مشترک است. اما اگر ما به آموزش کارکنان شرکت‌های خصوصی یا آموزش کارکنان دستگاه‌های دولتی علاقه‌مندیم، مجموعه‌ی عوامل و نگرانی‌ها متفاوت است.

منظور ما از ثبات تقاضا همان جیب‌های تقاضا است که در آن گروه‌بندی بزرگی از  $K-12$  وجود دارد، گروه‌بندی بزرگی از تحصیلات دانشگاهی و تحصیلات تکمیلی وجود دارد و گروه‌بندی بزرگی از شرکت‌های خصوصی و دولتی. شما اگر بخواهید راه‌حلی را توسعه دهید، می‌توانید یکی از آن گروه‌های بزرگ را با راه حل خود هدفگذاری کنید و اگر می‌خواهید در آن حوزه رقابت کنید، مجبور نیستید راه حل کاملاً جدیدی بسازید.

اکنون این سؤال ایجاد می‌شود که وقتی یک صنعت را شناختید و شروع به تجزیه و تحلیل تقاضا کردید، از آنجا به بعد چه می‌کنید؟ پاسخ من این است: از خودم می‌پرسم فرصت تحقق نیافته در آنجا، کجاست؟ اگر بینم همه، به ویژه کسانی که سرمایه‌های مخاطره‌آمیز را فراخوانده‌اند، در بخش توزیع امکانات آموزش الکترونیکی فعال هستند، من به عنوان یک استارت‌آپ ممکن است نخواهم در آنجا رقابت کنم. زیرا من نمی‌خواهم دنبال چیزی باشم که بقیه دنبال آن هستند. من می‌خواهم کار متفاوتی انجام دهم. وقتی در توزیع، بازیکنان زیادی وجود دارند، بودجه زیادی هم وجود دارد. اگر از نظر محتوا، بتوانم تولیدکننده محتوا باشم، انتظار من این است که کالج‌ها و مدارس ممکن است قبلاً محتوا را داشته باشند، یا ممکن است تخصص برای توسعه آن محتوا، یا حتی مسئولیت فلسفی، یا پروتکل‌های اختصاصی برای توسعه محتوای خود را داشته باشند. لذا ورود به تولید محتواهای دارای مقررات و پروتکل‌های خاص ممکن است برای من جذاب نباشد. همچنین ممکن است بخواهم شرکتی را در بخش سیستم مدیریت آموزش الکترونیک راه اندازی کنم و بر ابزارهای مدیریتی جدیدی تمرکز کنم که می‌توانند ارزشمند باشند. شاید من نخواهم به عنوان ارائه دهنده همه ابزارها رقابت کنم. بلکه فقط در ابزارهای موبایل تخصص داشته باشم - تبلت، تلفن هوشمند، و غیره. و شاید هم نخواهم همه ابزارهای موبایل را توسعه دهم. لذا می‌توانم با تجزیه و تحلیل در زمینه ابزارهای آموزشی با موبایل، کار را شروع کنم، آن هم به عنوان بخشی از سیستم مدیریت.

به این ترتیب، این محدوده تفکر در سمت تقاضا است که می تواند برای تعیین جایی که می خواهیم در آن رقابت کنیم، نقش ایفا کند. مدام به این فکر کنید که فرصت کجاست؟ در کجا و کدام بخش از بازار می توانید فضای کافی، نرخ جذاب رشد و همگنی نسبی را برای ایجاد یک استارت آپ پایدار داشته باشید؟ آیا می توانید بازار بزرگی را شناسایی کنید که در حال رشد است، نیازها و خواسته های مشابهی دارد و یا می توانید چیزی با ارزش به آن ارائه دهید؟ آیا می توانید این کار را در منطقه ای انجام دهید که شاید جایگاهی وجود داشته باشد که برای شما جذاب باشد. با بررسی و تحقق ممکن است به این نتیجه برسید که بله، وجود دارد. فرصت هایی برای دنبال کردن، فرصت هایی که برای جذب شرکت های بزرگ بسیار کوچک هستند، اما برای شما به عنوان یک استارت آپ یا یک شرکت نوپا بسیار ارزشمند هستند. برای من به عنوان یک استارت آپ یک فرصت یک میلیون دلاری بسیار جذاب خواهد بود. اما میکروسافت و گوگل، برای یک فرصت ۱ میلیون دلاری به تلفن هم پاسخ نمی دهند. آنها در جلسه ای برای بحث در مورد یک فرصت ۱ میلیون دلاری شرکت نمی کنند. این رقم، برای شرکت هایی در آن مقیاس بسیار کوچک است و اصلاً جذابیتی ندارد. هنگامی که به تقاضا فکر می کنید، بخش بندی بازار، که خود مستلزم تحلیل و بررسی کل بازار است، یک گام اصلی است که باید در نظر بگیرید. تقسیم بندی فرصتی را برای تخصص گرایی و ایجاد شهرت و نام تجاری برای انجام یک کار خوب و ماندگار فراهم می کند، که می توانید بعداً از آن برای کارهای جدیدتان استفاده کنید. قسمت بندی بازار به شما نظم و انضباط می بخشد و به شما امکان می دهد بر نیازها و خواسته های یک دسته از مشتریان بخصوص تمرکز کنید. به طور خلاصه، وقتی شرایط تقاضا را در نظر می گیریم، تقسیم بندی بازار را باید به عنوان اصلی مهم در تحلیل شرایط صنعت درک کنیم و بشناسیم. ما می خواهیم همانطور که به دنبال ارائه محصولات جدید به بازار هستیم، تأثیری را که اندازه بازار، نرخ رشد بازار و همگنی بازار در موفقیت سرمایه گذاری ما ایفا می کند، بشناسیم.

### نگاهی به عملکرد کارآفرین، جف رایدر<sup>۷۶</sup>، یکی از بنیان گذاران و مدیرعامل مشترک هری<sup>۷۷</sup>

وقتی در جستجوی فرصت های تقاضای زیاد هستیم، تیغ صورت تراشی و ماشین اصلاح صورت جزو محبوب ترین دسته از محصولات پر تقاضا در سراسر جهان به ذهن می آید. یک چالش بزرگتر به کار انداختن

76 - Jeff Raider

77 - Harry

دانش و سرمایه‌ی مورد نیاز برای طراحی و مهندسی یک محصول جدید و رقابتی در این بازار بسیار تثبیت شده است.، بطوری که بدانیم چگونه برندسازی، بازاریابی و توزیع محصولاتمان را بطور موفقیت آمیزی انجام دهیم. آن گونه که جف رایدر خودش عنوان کرده است، ایده محصولات (Harry) از زمانی شروع شد که یکی از دوستانش از خدمات ضعیف مشتری و صورتحساب گران هنگام خرید تیغ و خمیر اصلاح صورت در داروخانه شکایت داشته است. آن دوست، اندی کاتز - میفیلد، یکی از بنیانگذاران و مدیرعامل شرکت اصلاح هری شد که آن را در فوریه ۲۰۱۳ راه اندازی کردند.

آنها بر طراحی دسته‌ها و تیغه‌های ارگونومیک، مبتنی بر زیبایی و دوام تمرکز کردند. همچنین یک کرم اصلاح صورت مملو از مواد مرطوب کننده پوست صورت تولید کردند. هنگامی که از جف در مورد رقابت پرسیده می‌شود، پاسخ می‌دهد: "این یک بازار بزرگ است، تحت تسلط چند شرکت است، آنها محصولات خود را در حجم عظیمی تولید و به بازار عرضه می‌کنند و برای محصولاتی که ساختن آنها تقریباً دشوار است پول زیادی هم دریافت می‌کنند." اما معتقد است که شرکت هری می‌تواند محصولات بهتری را با بهای کمتری نسبت به رقبا بسازد و بفروشد.

آنها استراتژی خود را فروش مستقیم به مشتریان از طریق فرو شگاه آنلاین خود شان گذاشتند. جف می‌گوید: «احساس می‌کردیم که باید رویکرد جدیدی را در بازارهای تثبیت شده در پیش بگیریم تا برندهای متمایز خود را بسازیم. برندهای نام‌های بزرگ گاهی مستقیماً با مشتریان ارتباط برقرار نمی‌کنند، و مشتریان ما دیدند، برندی پیدا کرده‌اند که به آنها اهمیت می‌دهد و برای داشتن یک تجربه عالی در خدمتشان بودیم.»<sup>۷۸</sup>

---

۷۸ - اینکه برندهای بزرگ گاهی به مشتریان کمتر اعتنا می‌کنند، یک واقعیت است. آنها دچار این توهم میشوند که خوب ما دیگر بصورت تثبیت شده ای بخش عمده از بازار بزرگ را در اختیار داریم، لذا نارضایتی یک یا چند مشتری چه اهمیتی دارد. در ایران متأسفانه برخی برندهای بزرگ به چنین توهمی گرفتار شده‌اند. اما این مسئله در صورت استمرار و در بلند مدت می‌تواند به سادگی به زیانشان تمام شود و در صورت استمرار عدم توجه به خواست و رضایت مشتری، رقبا تازه وارد و محلی خواهند توانست، جای آنها را پر کنند.



### ایده در عمل: شرایط صنعت

- چه دانشی و یا فن آوری دارید که می تواند به نیاز بازار کمک کند؟
- شرایط تقاضا در بازار چگونه است؟

# فصل هشتم

## وضعیت صنعت

بیل گیتس، بنیانگذار مایکروسافت :

اگر جنرال موتورز مانند صنعت کامپیوتر با تکنولوژی  
پیش می‌رفت، همه ما با خودروهای ۲۵ دلاری رانندگی  
می‌کردیم که ۱۰۰۰ مایل در هر گالن می‌پیمودند.

با توجه به اینکه در تحلیل شرایط صنعت به عواملی همچون دانش فنی و تقاضای بازار می پردازیم، مهم است که بدانیم چرخه عمر صنعت<sup>۷۹</sup> و ساختار صنعت<sup>۸۰</sup> به عنوان عوامل کلیدی و اصلی در تحلیل وضعیت صنعت<sup>۸۱</sup> چه نقشی ایفا می کنند. مطالعه وضعیت صنعت، برای کارآفرینان مشتاق امکان ارزیابی درستی از موقعیت شناسی و تشخیص زمان درست برای ورود به صنعت را فراهم می کند. با این نوع تحلیل کارآفرینان تازه وارد یا استارت اپ ها می توانند به ارزیابی و تشخیص درستی از زمان ورود به عرصه فعالیت در صنعت برسند. ما در مورد چگونگی تکامل صنایع و آنچه که با ظهور رقبای جدید اتفاق می افتد بیشتر بحث خواهیم کرد. همچنین به شما کمک می کنیم تا جداول زمانی و فرصت هایی را که موفقیت شما را در یک صنعت به حداکثر می رسانند، تدوین و ترسیم کنید و زمان درست هر اقدامی را تشخیص دهید.

### بوم تحلیل فرصت با تاکید بر "وضعیت صنعت":



۷۹ - industry lifecycle

۸۰ - industry structure

81 - industry status



## چرخه عمر صنعت در چه مرحله ای است؟

با بررسی چرخه عمر صنعت، ما به طول عمر صنعت و مراحل مختلف رشد و بقا و فرسایش آن می پردازیم. چرخه زندگی یک فرد چگونه است؟ مراحل طبیعی رشد یک فرد چیست؟ رشد طبیعی هر فرد از زمانی که جنین در شکم مادر است آغاز می شود، سپس یک نوزاد متولد می شود و آنگاه یک کودک، سپس نوجوانی و جوانی و بزرگسالی، آنگاه میانسالی، پیری و مرگ وجود دارد. کسب و کارها هم اغلب در یک چرخه مشابه به حیات خود می پردازند. آنها از یک ایده و مفهوم شروع می شوند، رشد می کنند، مراحل از بلوغ را طی می کنند و در نهایت، بیشتر کسب و کارها از میان خواهند رفت. هر سال مجله فورچون، ۵۰۰ شرکت برتر را بر اساس درآمد سالیانه در ایالات متحده رتبه بندی می کند. به نظر شما چند شرکت از ۵۰۰ شرکت لیست شده در گزارش فورچون ۱۹۳۰- (۵۰۰ شرکت بزرگ در ایالات متحده) - هنوز در لیست هستند؟ ۴۰۰؟ ۲۰۰؟ خیر. در واقع کمتر از ۵۰ شرکت همچنان به حیات خود ادامه می دهند. ۴۵۰ تای دیگر چی شدند؟

خب، دارایی های آنها توسط شرکت های دیگر تصاحب شده و یا تغییر هویت داده و به کسب و کار دیگری تبدیل شده اند. کسب و کارهایی بوده اند که امروز دیگر نیستند. شرکت های چرخ واگن از میان رفتند، شرکت های اسب و کالسکه از میان رفتند و به جای آنها شرکت های دیگری پدید آمده اند.

برای اینکه شانس موفقیت خود را به حداکثر برسانید، باید روی وضعیت صنعت و زمان آغاز ورودتان به یک صنعت تمرکز کنید. مثلاً اگر سال ۱۹۹۰ است، شما نمی خواهید تولید تلفن های چرخشی را شروع کنید. شما می بایست شروع به تولید تلفن همراه کنید. از کجا می توانید زودتر وارد شوید؟ متوجه خواهید شد که وقتی رهبران بازار موجود در این فضا وجود نداشته باشند، جذب مشتریان بسیار آسان تر است. به عنوان مثال، اگر علاقه مند به خرید یک گوشی هوشمند جدید هستید، احتمالاً به اپل یا سامسونگ نگاه خواهید کرد. بعداً نوکیا یا موتورولا. گزینه های شما نسبتاً محدود هستند. احتمالاً بازاری نیست که بخواهید امروز به عنوان یک استارتاپ وارد آن شوید. چند شرکت در بازار وجود دارد و آنها، این کار را به خوبی انجام می دهند.

به عنوان یک صنعت در حال ظهور، کتاب های الکترونیکی را در نظر بگیرید. بر اساس پیش بینی ها، فروش کتاب های الکترونیکی تا سال ۲۰۱۷ از فروش کتاب های چاپی عبور خواهد کرد. چرا؟<sup>۸۲</sup>

آیا دانش آموزان نسل جوان به جای کتاب های درسی چاپی ارائه شده توسط مدرسه، از نسخه ی الکترونیکی آنها استقبال می کنند؟ اگر مدارس K-12 به جای کتاب های درسی چاپی، کتاب های الکترونیکی و تبلت ها را خریداری می کردند، این به تنهایی بازار کتاب های الکترونیکی را به طرز چشمگیری توسعه می داد. آیا امکانات و ویژگی های جدیدی که توسط کتاب های الکترونیکی (نه لزوماً نسخه PDF استاتیک) در مقابل کتاب های چاپی در اختیار خواننده گذارده، دنبال کننده ای برای کتابهای الکترونیکی جدید در میان خوانندگان ایجاد می کنند؟ شما باید بتوانید کارهایی را با کتاب الکترونیکی انجام دهید که با کتاب چاپی نمی توانید انجام دهید. مثلاً شما باید بتوانید با کلیک روی یک متن و یا زدن ضربه روی یک دکمه، یک تعریف، یک تصویر و یا ویدیو را مرتبط با متن کتاب ببینید.

بدیهی است وقتی محصولی دارید که ویژگی های بیشتری نسبت به محصول قبلی دارد، این به چه معناست؟ این می تواند در مورد قیمت گذاری روی محصول چه معنایی داشته باشد؟ باید قیمت بالاتر باشد، درسته؟ من بیشتر از پنج جلد کتاب را نمی توانم حمل کنم، ولی اکنون می توانم یک کتابخانه را با خود جابجا کنم.

اکنون محصولی دارم که مزیت های بهتری دارد، قابل حمل است، ماندگارتر است، سازگار با محیط زیست است و دارای ویژگی ها و عملکردهای جدیدی است. می توانم با یک کلیک بلافاصله وارد صفحه دلخواه شوم می توانم آن را ذخیره کنم، بخشهایی از متن آن را برجسته کنم و یا آن را به اشتراک بگذارم. همچنین می توانم آن را به بهایی کمتر از نسخه چاپی آن خریداری کنم. برای خرید آن نیاز ندارم مسافتی را تا کتابفروشی بروم، در ترافیک و شلوغی شهر رانندگی کنم و یا زمانی را برای تحویل آن انتظار بکشم. آن را بلافاصله، بدون رانندگی، بدون مراجعه به یک کتابفروشی و بدون انتظار کشیدن و در لحظه ای کوتاه تحویل می گیرم.

---

۸۲ - امروز کتابهای الکترونیک بیشتر طرفدار دارد، خصوصاً با توجه به اینکه فعالان محیط زیستی در جهان برحفاظت از جنگل ها و حذف کاغذ از فرایند تولید کتاب تاکید دارند، بعلاوه مزیت های دیگر کتب الکترونیک.

همه اینها را من می توانم با یک کتاب الکترونیکی انجام دهم که با یک کتاب چاپی نمی توانم انجام دهم . با این حال، بسیاری از مردم هنوز از دریافت هزینه بیشتر برای یک کتاب الکترونیکی نسبت به یک کتاب چاپی ناراضی هستند.<sup>۸۳</sup>



چرا مردم مخالف پرداخت وجه بیشتر برای کتب الکترونیکی در مقایسه با کتب چاپی هستند؟ چون کتاب چاپی جنبه فیزیکی دارد و ما براساس حس لامسه خود به ورق زدن کتابهای چاپی عادت کرده ایم. این بخشی از رفتار مصرف کننده شده است و تغییر رفتار و سلیقه مصرفی کننده زمان بر خواهد بود، لذا تمایل مشتری به پرداخت همچنان در حال تغییر است. با این حال جالب توجه است، در حالی که فروش کتب الکترونیکی به طور چشمگیری افزایش می یابد، تقاضا برای خرید دستگاه های اختصاصی خواندن کتاب الکترونیکی به طور چشمگیری کاهش یافته است. شما فکر می کنید که اگر فروش کتب الکترونیکی افزایش می یابد، به این معنی است که مردم برای اولین بار نیاز به خرید دستگاه های کتابخوان الکترونیکی دارند. (همانند *Kindle*)، همان

۸۳ - و شگفت آور است که علیرغم این مزیت ها بسیاری از کتب الکترونیک کمتر از نصف بهای نسخه چاپی عرضه میشوند و نسخه های پی دی اف برخی کتب ارزشمند، اساساً رایگان در اختیار کاربران علاقمند قرار می گیرد. در ایران چند سایت معتبر، کتب الکترونیک را تقریباً به صورت رایگان به کاربران خود عرضه می کنند. از جمله سایت کتابکو: <https://ketabkoo.com> که یک موتور جستجوگر قوی در زمینه کتاب و مقاله است و سایت کتابناک: <https://ketabnak.com>. اینها خدمات ارزشمندی به جامعه فرهنگی ایران ارائه می دهند و منافع جانبی این خدمت را از طریق تبلیغات و یا کمک های دواطلبانه توسط اعضا و دوستداران شان دریافت می کنند. تعدادی از آثار تالیف و ترجمه اینجانب هم در این سایت ها قابل دانلود هست.

دستگاهی که شرکت آمازون در آن مزیت بدست آورد) با این حال، آی‌پدها و تبلت‌ها با قابلیت‌هایی به مراتب بیشتر، به تدریج جایگزین کتاب‌خوان‌های اختصاصی کیندل شده‌اند.

عمر کیندل‌ها همانطور که در ابتدا به عنوان یک کتابخوان الکترونیکی تصور می‌شد، در حال پایان است.<sup>۸۴</sup> اکنون نسخه‌های جدیدی از آن تحت عنوان *Kindle Fire* وجود دارند که بیشتر شبیه تبلت هستند، با ویژگی‌ها و عملکردهای گسترده‌تر.

### آیا باید وارد بازار دستگاه‌های کتابخوان الکترونیکی شوید؟

احتمالاً نه. آیا باید وارد بازار تبلت شد؟ احتمالاً نه. چرا، نه؟ زیرا آن فناوری اصلی در حال حاضر وجود دارد و برای ورود شما احتمالاً خیلی دیر شده و شما در حال حاضر پشت منحنی این چرخه قرار دارید و احتمالاً نمی‌خواهید با اپل، آمازون و سامسونگ رقابت کنید. ممکن است پرسید آیا به هر حال در زمینه‌ی کتب الکترونیکی برای شما فرصتی وجود دارد؟

اگر قصد ندارید یک کتابخوان الکترونیکی یا یک شرکت ساخت تبلت راه‌اندازی کنید، چگونه می‌توانید در این بازار رقابت کنید یا در آن شرکت کنید؟ راه‌های زیادی برای ورود و ایفای نقش در بازار رو به رشد کتب الکترونیکی وجود دارد. می‌توانید اپلیکیشن بسازید.

می‌توانید لوازم جانبی بسازید. مردم بعد از خرید تبلت چه چیزی می‌خرند؟ نگه‌دارنده‌ی کیس می‌خرند. آنها همچنین محافظ صفحه یا اسپیکرهای جدا شونده از دستگاه می‌خواهند. شرکتی به نام *ZeroChroma* را در نظر بگیرید. این شرکت توسط یک فارغ‌التحصیل مهندسی از دانشگاه مریلند تاسیس شد. آنها فرصتی را در این فضا شناسایی کردند و وارد عمل شدند و سبک جدیدی از قاب‌های آیفون و آی‌پد را عرضه نمودند.

۸۴ - مفهوم چرخه عمر همانطوری که در مورد یک صنعت قابلیت توجیه دارد، در مورد یک کالا یا محصول هم قابل توجیه و تفسیر است. (مترجم)

توجه داشته باشید که صنایع جوان طرفدار شرکت‌های جدید و نوپا هستند و در میان آنها رقابت کمتری نسبت به صنایع مستقر وجود دارد. رقابت‌ها سازنده‌تر است و فضای بازی بُرد-بُرد بیشتری وجود دارد. اگر در تلاش



برای رقابت با اپل نیستید، بلکه در حال رقابت با دو یا سه شرکتی هستید که نرم‌افزارهایی را می‌سازند که سعی در تبدیل انواع اسناد چاپی به فایل‌های موبایلی دارند، برای مثال کتاب‌های الکترونیکی، این یک فضای امکان‌پذیرتر برای ورود شما است. برندهای بزرگ هنوز آنجا نیستند. نفوذ و قدرت و روابط آنها هنوز در آنجا حاکم نشده است. رقابتی کوچک ممکن است از شما پول بیشتری داشته باشند، اما به پای اپل نمی‌رسند.<sup>۸۵</sup>

---

۸۵ - بطور مثال می‌توانید در زمینه موتورهای ترجمه و تبدیل متن به گفتار محصولی را عرضه کنید که بتواند یک فایل الکترونیک یک کتاب را به زبان لاتین دریافت کرده و آن را به زبان فارسی برای شنونده بخواند و نان بسیاری را که در کار ترجمه هستند آجر کنید و فرصتی را برای کسب و کار خودتان در کتاب الکترونیک و کتابهای صوتی فراهم کنید. اگر کمی بررسی کرده باشید حتما متوجه شده‌اید که استارت آپ‌هایی هم اکنون در این زمینه مشغول هستند، اما هنوز چنین محصولی ارائه نشده است. موتورهای موجود هنوز ضعیف هستند و در تبدیل همزمان هم مشکلاتی وجود دارد. حالا تصور کنید شرکتی پیدا شود که بتواند متن یک فیلمنامه را بگیرد و صحنه و شخصیت‌ها را براساس داستان بیافریند و فیلم آن را به شما نشان دهد یا متن کتابی را به صورت تصویری به شما عرضه کند. (مترجم)



به طور خلاصه، وقتی به چرخه عمر صنعت و (یا چرخه عمر یک محصول) فکر می‌کنیم، باید بدانیم که معمولاً استارت‌آپ‌ها و سرمایه‌گذاران جدید تمایل دارند در صنایع جوان‌تر وارد شوند، چون عملکرد بهتری دارند و احتمالاً آینده بهتری برایشان متصور است. آنها این فرصت را دارند که روی بازاری سرمایه‌گذاری کنند که نسبتاً نابالغ است و جای رشد و بلوغ دارد، خصوصاً که اکثراً استارت‌آپ‌هایی هستند که با فن‌آوری و دانش روز پیش می‌روند و اغلب کمتر از یک دهه از عمرشان می‌گذرد. میان آنها رقابت کمتری وجود دارد و شرایط نسبتاً برابری برای ورود به عنوان یک سرمایه‌گذاری جدید جهت سایر شرکت‌های کوچکتر وجود دارد. استارت‌آپ‌ها می‌توانند به طور موثر با آنها رقابت کنند. استارت‌آپ‌ها می‌توانند به طور موثر برای جلب وفاداری مشتریان تلاش کنند. اگر صنعتی که قصد ورود به آن را دارید، جدید است، اگر رقبای پر قدرت و

عمده و برندهای بزرگ در حال حاضر در بازی وجود ندارد، برای شما به عنوان یک استارت آپ یا یک کارآفرین فرصت بهتر و شرایط راحت تری برای گرفتن سهم بازار و جذب مشتری وجود دارد.

### ساختار صنعت شما چگونه است؟

برای درک ساختار صنعت، باید موانع ورود به صنعت<sup>۸۶</sup> و پویایی رقابتی در صنعت<sup>۸۷</sup> را بررسی کنیم. عوامل کلیدی برای ارزیابی ساختار صنعت عبارتند از: شدت سرمایه بر بودن صنعت<sup>۸۸</sup>، شدت تبلیغات بری صنعت<sup>۸۹</sup>، میزان تمرکز شرکت<sup>۹۰</sup> و اندازه متوسط شرکت.<sup>۹۱</sup>

### آیا صنعت شما سرمایه بر است؟

منظور از شدت وابستگی یک صنعت به سرمایه که اصطلاحاً میزان سرمایه بری صنعت گفته می شود، عبارت از مقدار منابع مالی و پولی مورد نیاز برای ورود و رقابت در یک صنعت است. صنایعی مانند خودروسازی شدت سرمایه بری بالایی دارند. صنایعی که سرمایه ی پایین برای راه اندازی نیاز دارند مانند وب سایتی است که شما مثلاً برای ارائه، نقد و بررسی فیلم راه اندازی می کنید، برای راه اندازی چنین وب سایتی ممکن است، ۱۰ دلار هزینه کنید. آن وبسایت ممکن است، توسط سازنده آن هدایت شود. اگر بتوانید از مایکروسافت افس استفاده کنید، شاید می توانید با استفاده از یکی از ابزارهای ساخت وب، خودتان یک وبسایت بسازید، که در آن فیلم ها را تماشا کنید و نظرات خود را در مورد آن فیلم ها ارسال کنید. شروع آن بسیار آسان و کم هزینه است. تدریس خصوصی آنلاین صنعت دیگری است که من علاقه زیادی به آن در بین دانشجویان می بینم. با افزایش پذیرش اینترنت به عنوان ابزاری برای مقاصد آموزشی، رشد تقاضای زیادی در این زمینه وجود دارد و تعداد زیادی از افراد در موسسات آموزشی آنلاین ثبت نام می کنند، بنابراین یک صنعت در حال رشد است و رقمی حدود ۷٫۹ درصد رشد سالانه دارد. ما همچنین می بینیم که رشد رقابت در این صنعت وجود دارد و پیش بینی می شود که با رشد سالانه حدود ۵٫۸٪ به ۲۰۸ رقیب (در ایالات متحده) افزایش یابد. طبق گزارش

86 - barriers to entering the industry

87 - competitive dynamics

88 - capital intensity

89 - advertising intensity

90 - company concentration

91 - average company size.

ها، خدمات تدریس خصوصی آنلاین درآمدی معادل ۱۴۶,۹ میلیون دلار در سال جاری داشته و سودی معادل ۱۲,۳ میلیون دلار گزارش شده است.

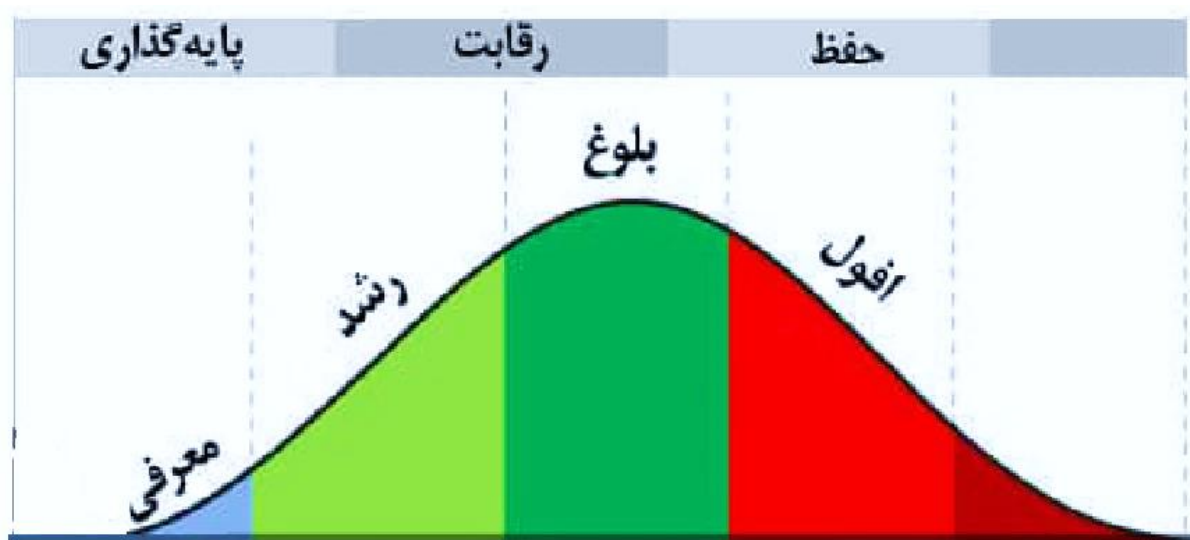
در حالی که این داده های گسترده به راحتی از طریق گزارش های تحقیقاتی *IBIS*<sup>۹۲</sup> و دیگران قابل دسترسی است، وظیفه ما به عنوان کارآفرین انجام تحقیقات و تجزیه و تحلیل های بیشتر است. بر اساس داده های فوق، می توانیم محاسبات بیشتری را انجام دهیم. بطور مثال شما می توانید درآمد، هزینه، سود و غیره را محاسبه و بر تعداد شرکت های فعال تقسیم کنید، تا میانگین ارزش هر شرکت را برای ۲۰۸ شرکت بدست آورید. به عنوان یک کارآفرین شاید لازم باشد با مدیران و رهبران و فعالان این صنعت مصاحبه کنید و یا تاریخچه فعالیت آنها را مطالعه کنید، تا استراتژی ها و مسیر مبارزاتی که آنها پیمودند را بیاموزید.

*Tutor.com*: به عنوان یک پلتفرم تدریس خصوصی آنلاین، در حدود ۱۵,۹ درصد از بازار امریکا را در اختیار دارد که اگر آن ۱۵,۹ درصد را در ۱۴۶,۹ میلیون دلار (کل درآمد صنعت) ضرب کنیم، می توانیم رقم درآمد این سایت ارائه آنلاین تدریس و آموزش خصوصی به دانش آموزان را برای یکسال برآورد کنیم. همچنین می توانیم همین محاسبات ریاضی را برای *Pearson PLC* انجام دهیم. شما به عنوان یک کارآفرین می توانید بخش بندی محصول و خدمات را هم بررسی کنید. بطور مثال بررسی من نشان می دهد که ۵۶ درصد از درآمد حاصل، بابت ارائه خدمات آمادگی برای آزمون های مقاطع مختلف تحصیلی بوده است و ۲۸ درصد آن بر دیگر برنامه های تدریس خصوصی تمرکز داشته است.

۹۲ - *IBIS*) یک نهاد بین المللی گزارش دهی آماری در مورد کسب و کار در جهان. (مترجم)



زمانی که شما با یک فرصت خود اشتغالی با سرمایه بری کم مانند تدریس خصوصی سر و کار دارید، رقابت بسیار زیاد است، زیرا اگر ورود برای شما آسان است، احتمالاً برای دیگران نیز آسان خواهد بود. در این نوع آموزش، تحولات فناوری و تغییر فرآیندها بطور سریع اتفاق می افتد و استقبال مشتریان از آموزش آنلاین نیز رو به افزایش است. همچنین امکان معرفی سریع محصولات جدید و برندهای جدید وجود دارد. اینها همه نشانه های خوبی برای یک کارآفرین است که بدانند، این صنعت در مرحله رشد است.



نمودار چرخه صنعت

وقتی به سرمایه بری در آموزش آنلاین نگاه می کنیم، می خواهیم ببینیم بیشترین منابع پولی در کجا خرج می شود. در این مورد می توان دید که عمده ی منابع مالی صرف هزینه ی کارکنان بخش آموزش یعنی حق الزحمه ی معلمان و مربیان می شود. فراتر از معلمان، نیمه دیگر آموزش آنلاین، فناوری است. گزارش ها نشان می دهند که فناوری بکار رفته در حوزه آموزش اکثراً خریداری می شود و توسط همان بخش آموزش ساخته نمی شوند و این یک تمایز مهم برای استارت آپ ها است. *Bought* به معنای پرداخت هزینه برای یک سرویس است، در این مورد شاید بتوان به *WebEx Adobe Connect* یا ابزارهای فن آورانه ی دیگری که به آموزش آنلاین سرویس می دهند و شما می توانید از آنها برای پشتیبانی از آموزش آنلاین استفاده کنید، اشاره کرد. این پلتفرم ها، سرویس هایی همچون اشتراک گذاری صفحه، قابلیت اجرای ویدئو کنفرانس و امکان

برگزاری آزمون های آنلاین و سایر نیازمندیهای بخش آموزش آنلاین را ادغام می کنند که به موجب آن معلمان و دانش آموزان می توانند تعامل مطلوب و با کیفیتی داشته باشند.



اگرچه تا حد زیادی، شرکت های فعال در حوزه آموزش آنلاین، پلتفرم های برپایه ی فناوریهای ارتباطاتی را خودشان نمی سازند بلکه از نرم افزارها یا خدماتی آماده ای که در دسترس هستند، به طور کامل یا جزئی استفاده می کنند و آنها را با نیازهای خود تطبیق می دهند، اما این لزوماً در مورد همه شرکت ها صادق نیست. برخی از آنها ممکن است به دلایل مختلف راه حل خود را ارائه دهند و پلتفرم های خاص خود را بسازند.<sup>۹۳</sup> یا

---

۹۳- مواجه شدن جهان با ویروس خطرناک و مرگبار کرونا و ضرورت فاصله اجتماعی به عنوان یک راهکار مقابله با آن موجب شد که در عرضه آموزش و تحصیل، کلاسهای حضوری و روش های سنتی تدریس تعطیل گردد و اساتید و دانشجویان به آموزش از راه دور و آموزش مجازی یا آموزش آنلاین سوق داده شوند. اگرچه انتشار ویروس کرونا تهدیدی بزرگ برای جهان بود ولی برای بسیاری شرکتهای استارت آپی فرصتی شد که بتوانند پلتفرمهای آموزش آنلاین خود را طراحی، معرفی و ارائه دهند. هرچند که در کشورهایی همانند ایران متأسفانه به دلیل عدم آمادگی و نبود زیر ساخت مناسب و از جمله سرعت پایین اینترنت و عدم دسترسی بسیاری از دانش آموزان به تلفن های هوشمند و تبلت و در بسیاری موارد عدم آشنایی مربیان و معلمان و حتی برخی اساتید دانشگاه با ابزارهای آموزش آنلاین، روند آموزش دانش آموزان و دانشجویان با اختلال مواجه شد. مشکلات در بخش دانش آموزی بیش از دانشجویی بود. وزارت آموزش و پرورش در طول دوره کرونا اپلیکیشن شاد را به خانواده ها و دانش آموزان معرفی کرد، اما به دلیل محدودیت های زیر ساختی و عدم آمادگی نظام آموزش رضایت چندانی ایجاد نکرد. خبرگزاری جمهوری اسلامی ایران در افکارسنجی آنلاین خود

برای رفع نیازهای اولیه خود از پلتفرم های آماده استفاده می کنند و به محض اینکه به موفقیت و سود بیشتر رسیدند، سفارش ساخت پلتفرم مطلوب خود را می دهند.

به طور متوسط، در بین ۲۰۸ شرکت، اغلب آنها در سطح نسبتاً پایینی از شدت سرمایه قرار دارند. این یعنی فعالیت های آموزشی بیشتر کاربر است تا سرمایه بر و حتی برای کار هم هزینه ممکن است خیلی زیاد نباشد. اگرچه مقداری از تخصص هم مورد نیاز است، اما اساتید و مربیان ممکن است لزوماً مدرک دکتر نداشته نباشد. سطح تخصص در حدی مورد نیاز است که مجموع حقوق سالیانه به ازای هر کارمند در بخش آموزش بیش از ۱۰۰۰۰۰ دلار نشود.

### چگونه می توان فرصت های با سرمایه بری کم را شناسایی کرد؟

مجله کارآفرین (*Entrepreneur*) هر ساله ده پروانه یا حق بهره برداری و امتیاز ارزان قیمت را در سال رتبه بندی می کند. کم هزینه از نظر آنها یعنی کمتر از ده هزار دلار باشد. بنابراین با ۲۰۰۰ دلار، یا ۳۰۰۰ دلار یا ۴۰۰۰ دلار، می توانید صاحب امتیاز باشید. پروانه ها و یا حق امتیازها متفاوت هستند و بسیاری از خدمات مانند خدمات نظافت، خدمات امور مالیاتی و خدمات ورزشی و تعدادی خدمات برنامه ریزی سفر در آنها وجود دارد.

*JAN-PRO* یک شرکت خدمات نظافت برای مجتمع های تجاری با بیش از ۱۱۰۰۰ مکان در ایالات متحده و خارج از کشور است که بیست و پنج سال پیش، مانند بسیاری از حق امتیازها، با کارآفرینی به مفهومی که شرکتی را راه اندازی می کند و موفق می شود، شروع شد. سپس آن مدل و آن برند را به دیگرانی که می خواهند آن را پیاده سازی کنند، می فروشند و هزینه های انجام این کار و گذاری حق امتیاز است. حق امتیاز در واقع درصدی از درآمد است. ویژگی که ما برای *JAN-PRO* می بینیم هزینه بسیار پایین ورود است: ۱۰۰۰ دلار به صورت نقدی، و سرمایه گذاری کل از ۳۱۰۰ دلار شروع می شود، همراه با گزینه تامین مالی تجهیزات. اگر شما به عنوان یک شرکت جدید به یک خودرو و تجهیزات نظافتی نیاز دارید، *JAN-PRO* تامین مالی را

---

از مخاطبانش خواست تا اعلام کنند که تا چه میزان از برنامه شاد به عنوان بستر کلاس های آنلاین فرزندانشان رضایت دارند؟ ۴۵،۵ درصد پاسخگویان برای میزان رضایت خود گزینه «اصلاً» و ۱۹،۴ درصد گزینه «کم» را انتخاب کردند. ۱۸،۶ درصد نیز میزان رضایت خود از این برنامه را «تاحدی» و ۱۶،۵ درصد نیز «زیاد» اعلام کردند. (مترجم)

تسهیل خواهد کرد. سرمایه بری در این فعالیت بسیار کم است. البته انتظار این است که سود نیز نسبتاً کم باشد. کارآفرینان مشتاق، به ویژه آن‌هایی که جاه‌طلبی نوآورانه‌تری دارند، چگونه می‌توانند متفاوت از پیوستن به *JAN-PRO* در زمینه خدمات نظافت در فضاهای اداری و تجاری شرکت کنند؟ شما می‌توانید یک شرکت خدمات نظافت راه‌اندازی کنید، اما ممکن است لزوماً به شهرت و اعتبار نرسید و یا سودی مورد انتظارتان را کسب نکنید.

می‌توانید یک شرکت فناوریانه را با یک پلتفرم آموزش آنلاین راه‌اندازی کنید که از شرکت‌های خدمات نظافتی - تجاری جدید پشتیبانی می‌کند. اگر در آن فضا فرصتی می‌بینید و در حال بررسی روش دیگری با سرمایه بری کم برای مشارکت هستید، برای *JAN-PRO* و سایر شرکت‌های خدمات نظافتی - تجاری که در حال تاسیس و راه‌اندازی هستند، آموزش‌های تکمیلی ارائه دهید. شاید این آموزش در مورد نحوه انجام کار به صورت فیزیکی باشد. با این پلتفرم شما می‌توانید از عملیات بازاریابی و تجاری این موسسات و شرکت‌های خدماتی نظافتی پشتیبانی کنید. آنها می‌توانند از آموزش آنلاین شما استفاده کنند و این بستری برای توسعه مهارت‌ها و دانش خود برای کسب موفقیت در بازار کارشان می‌شود. (البته قبل از آن باید نیاز آموزشی آنها را مورد سنجش قرار دهید و تمایل آنها را نسبت به پرداخت هزینه‌های آموزش جویا شوید)

به طور خلاصه، وقتی به ساختار یک صنعت نگاه می‌کنیم، می‌خواهیم به نقشی که این صنعت در تار و پود خود با صنایع دیگر ایفا می‌کند و شما احتمالاً قصد ورود به آن‌ها را دارید، توجه کنیم و ببینیم این صنعت چه نقشی در درون خود و در ارتباط با زیربخش‌های خویش و چه نقشی در ارتباط با سایر صنایع ایفا می‌کند و به بهترین نحوه‌ی رقابت و نقش‌آفرینی خود در آن صنایع فکر می‌کنیم و اینکه در کجای این صنعت جای بگیریم که توان رقابت و سودآوری مطلوب داشته باشیم. ما همچنین می‌خواهیم بدانیم که میزان سرمایه بری آن صنعت چقدر است، زیرا به دنبال کشف فرصت‌های مقرون به صرفه‌تری هستیم. از آنجا که تازه واردان اغلب با سرمایه کلان و قابل توجهی وارد یک صنعت نمی‌شوند فلذا به دنبال هدایت آنها به سمت صنایعی با سرمایه بری کمتر هستیم. وقتی با سرمایه‌ای متناسب با نیاز یک صنعت وارد آن شوید، به طور مؤثری توانایی رقابت با رقبای پیشین خود در آن صنعت را خواهید داشت. ممکن است مسابقه‌ای برای پیشی گرفتن و نوآوری بیشتر از دیگران در این فضا وجود داشته باشد. اگر شما یک شرکت نوپا و تازه وارد هستید، آیا این توان را دارید که موانع ورود ایجاد کنید - با نام تجاری خود، با شبکه‌ی توزیع خود، با قراردادهای منحصر بفرد خود با مشتریان و، با خدمات متمایزی که به مشتریان خود ارائه می‌دهید و غیره - برای سخت کردن شرایط ورود دیگران و

برای پرهزینه تر کردن آن صنعت برای رقبای آینده. در بسیاری از این موارد، یک عنصر کلیدی شناخت شما از ساختار صنعت بویژه نقش شدت سرمایه و تأثیر آن بر ساختار صنعت است.<sup>۹۴</sup>

### آیا صنعت، وابستگی شدیدی به تبلیغات دارد؟

هنگامی که شدت تبلیغات<sup>۹۵</sup> را در یک صنعت مد نظر قرار می دهیم. منظورمان میزان وابستگی آن صنعت به تبلیغات و اثر نیرومندی تبلیغات در کسب موفقیت در آن صنعت است. ما در این رابطه اهمیت تبلیغات و نام تجاری یا برند را برای موفقیت رقبا در یک صنعت خاص مورد بررسی قرار می دهیم.

صنایع با شدت تبلیغات بالا توسط مشتریانی مشخص می شوند که ترجیح می دهند براساس معاملات موفق گذشته، برندها و محصولات خود را خریداری کنند. شرکت های تازه تاسیسی که شهرت خوبی برای موفقیت دارند، در صنایع با شدت تبلیغات بالا یک مزیت منحصر به فرد دارند. این شرکت های تازه تاسیس با رقبای بیشتری توان رقابت دارند. همچنین ممکن است مزایای زیادی در بازی وجود داشته باشد، چیزهایی مثل برنامه ی وفاداری که توسط شرکت های ارائه دهنده کارت اعتباری، خطوط هوایی، هتل ها و خرده فروشان عرضه می شود که رقابت را برای شرکت های تازه وارد سخت تر می کنند. آشکار است که برای بسیاری از ما، از همان ابتداء ورود به حوزه ی کار شرکت های ارائه دهنده کارت اعتباری، یا هتل، یا خطوط هوایی مشکل است و کار را از آنجا شروع نخواهیم کرد. اما می خواهیم بدانیم که چطور شرکت های کوچکی که کارهای مشابه انجام می دهند، به طور فزاینده در حال رشد هستند. بسیاری از آن ها در حال ساخت و پر کردن پروفایل یا ادغام شبکه ها و یا ساخت موتورهای جستجویی هستند که می توانند سایت ها را رتبه بندی و یا یک سایت را در بالاترین نتایج فهرست موتورهای جستجو قرار دهند. برخی از آن ها در حال توسعه تراکنش های آنلاین هستند، و کارهای دیگری را انجام می دهند که نتیجه اش پایبندی مشتریان شان به سیستم عامل های منتخب و سایت هایی است که آنها ایجاد می کنند. ما می خواهیم به طور گسترده در مورد تنوع کارهایی که می توانند رخ دهند فکر کنیم، و این می تواند بر تبلیغات تأثیر بگذارد و بر پایبندی یک مشتری برای تست کردن محصولی جدیدی تأثیر می گذارد.

۹۴- اگرچه مولف این کتاب منظور خود از سرمایه بر بودن را فقط بعد مالی و پولی در نظر گرفته، اما اساساً تکنولوژی بر بودن در مقابل کاربر بودن صنایع هم مهم است. شما اگر تیمی در اختیار دارید که دانش و مهارت فنی سطح بالا ندارند و یا دسترسی تان به تکنولوژی و ابزار و تجهیزات فنی سطح بالا محدود است، نمی توانید حتی با داشتن پول و ایده در صنعتی وارد شوید که به مهارت فنی و ابزار و تکنولوژی سطح بالا نیاز دارد. (مترجم)

هنگامی که به صنایع با شدت تبلیغات پایین نگاه می‌کنیم، مشتریان در اینجا بیشتر تمایل به تست محصولات جدید و برندها و نام‌های جدید تجاری دارند. ممکن است در آن فضا میان رهبران با نشان‌های تجاری ایجاد شده رابطه‌ای وجود نداشته باشد و ممکن است هزینه‌های تعویض نام و نشان‌ها و عناوین و برند و لوگوها در یک صنعت قابل توجه نباشد، این نشان می‌دهد که عملکرد و سود و درآمد در آن صنعت وابستگی شدیدی به برند و نام تجاری و تبلیغات ندارد. بنابراین برای مصرف‌کنندگان آسان است که قبل از پایبندی به خرید یک محصول، یا خدمت، انواع مختلف آن را تست و آزمون کنند. ممکن است تمایز و یا ارزش دیگری که محصولات جدید ارائه می‌کنند موجب تغییر رویکرد و رفتار مشتری شود. لذا وفاداری مشتری در اینجا تعریف دیگری دارد و به هر حال سناریوی ارجح برای شرکت‌های نوپا و تازه‌تاسیس، فعالیت در صنایع با شدت تبلیغات کم تر است. بیایید مثال خود را با همان آموزش آنلاین ادامه دهیم و در مورد عامل تبلیغات روی عملکرد فروش شرکت‌ها فکر کنیم. در حالی که تکنیک‌های آموزشی ممکن است در عمل، از یک معلم و مربی به معلم و مربی دیگر فرق داشته باشند، همین بکارگیری تکنیک‌ها ممکن است یک هدف کلی آموزش دانش‌آموزان باشد. در نتیجه، شرکت‌های جدید باید مایل باشند مبالغ هنگفتی را صرف تبلیغات کنند و این خبر خوبی نیست، زیرا این صنعت وابستگی شدیدی به تبلیغات دارد. اگر یک تازه‌وارد نوپا در فضای مربیگری آنلاین هستید، کار برای شما سخت است. شما باید درصدی از درآمدتان را صرف تبلیغات کنید. شرکت‌ها بطور متوسط ۱,۶ درصد از درآمد خود را صرف تبلیغات و بازاریابی می‌کنند. برای آموزش آنلاین، این رقم بیش از دو برابر است یعنی ۳,۸ درصد از درآمد آنها صرف بازاریابی می‌شود و اگر شما یک شرکت ناشناخته و یا یک برند ناشناخته و یک تازه‌وارد نوپا هستید، احتمالاً باید خیلی بیشتر از آن هزینه کنید شاید ۱۰ درصد، یا شاید ۲۰ درصد. این کار اساساً سود شما را به صفر می‌رساند و شاید برای یک یا دو سال سود شما صفر باشد. این رقم هزینه در تبلیغات می‌تواند هزینه برند سازی شما باشد.

ما همچنین می‌خواهیم در مورد اینکه چه کسی مشتری ما است فکر کنیم. در فضای مربیگری آنلاین، شاید مشتریان ما مدارس دولتی، یا مدارس خصوصی باشند، شاید هم دانشگاه‌های دولتی، یا دانشگاه‌های خصوصی، یا خود دانش‌آموز و دانشجو است، یا والدینی که می‌خواهیم محصولمان را به آنها بفروشیم یا شاید هم ترکیبی از همه اینها. چه گزینه‌هایی پیش روی افرادی وجود دارد که ما می‌خواهیم آنها را هدف قرار دهیم و هزینه هدفگذاری روی آنها برای ما چقدر است؟ ما باید همه آنها را در نظر بگیریم. تاثیر نسبی تبلیغات روی تصمیم

آنها در مورد اینکه چه چیزی بخرند و چه چیزی را نخرند، باید بخشی از تصمیم ما در بازار هدف باشد. وقتی آنها را شناسایی کردیم، می توانیم کارهای نسبتاً ساده ای انجام دهیم. می توانیم به لیست ایمیل هایی آنها رجوع کنیم، اگر می خواهیم مدارس یا دانشگاه ها را هدف قرار دهیم، می توانیم تمام وقت خود را در وب سایت هایی صرف کنیم که اطلاعات تماس افرادی را در دانشگاه هایی که فکر می کنیم علاقه مند هستند جمع آوری کنیم، یا اگر توان خرید داریم، می توانیم آن لیست ها را خریداری کنیم.

از جمله لیست اسامی و شماره تلفن یا ایمیل افراد تأثیرگذار در مدارس و دانشگاه های مختلف، و این ممکن است راه موثرتری برای صرف وقت و هزینه باشد. یا اگر می خواهیم مستقیماً به مصرف کنندگان بفروشیم، سعی می کنیم خانوارهایی با سطح درآمد مشخص و محدوده ی جغرافیایی خاص را پیدا کنیم که فرزندان در سن مدرسه دارند. مشخصات جمعیتی و رفتاری ما هر چه که باشد، ممکن است بتوانیم آنهایی را که در لیست خریداری شده است پیدا کنیم. همچنین ممکن است از طریق رسانه های مجازی و شبکه های اجتماعی ارتباط خود را با مشتریان برقرار کنیم. بسیار خوب، برایتان آرزوی خوش شانسی می کنم. در هر حال این یک چالش پیچیده است که نیاز به برنامه ریزی متفکرانه و اجرای صحیح دارد. ما می توانیم نمایه ای از ابزارها و تکنیک های مختلف و همچنین شرکت ها و ارائه دهندگان در فضای بازاریابی آنلاین را ایجاد کنیم. این راهکارها مانع نمی شود که از طریق رسانه های چاپی هم تلاش تبلیغاتی خود را انجام دهید. همچنین مانع نمی شود که از طریق رسانه ها و کانال های دیگر هم کار را به پیش ببرید و بطور مثال همایش ها و سیمینارها و کنفرانس هایی برگزار کنید و یا در نمایشگاه هایی جهت معرفی خود شرکت کنید. تبلیغات یک معمای پیچیده است که در خلال کار اصلی و ارزش های اصلی ارائه می کنید، مخاطبانی که هدف قرار می دهید و شدت تبلیغات نسبی که با آن مقابله می کنید.

به طور خلاصه، با مطالعه ساختار صنعت، کارآفرینان مشتاق می توانند زمان شناسی و موقعیت سنجی صنعت را برای شرکت های کارآفرین نوپا و تازه تاسیس ارزیابی کنند و نحوه رقابت را بهتر درک کنند. صنایع با شدت تبلیغات کم فرصت مقرون به صرفه تری را برای ورود و رقابت موثر جهت تازه واردان فراهم می کند. تحلیل ساختار صنعت، همچنین نشان می دهد که وفاداری مشتریان به شرکت های فعلی و به نام های تجاری (برند) های موجود، توسط شرکت های تازه وارد بیشتر قابل به چالش کشیده شدن است.

## آیا در تلاش برای ورود به یک بازار متمرکز هستید؟

تمرکز بازار می تواند یک فرصت یا چالش برای ما در کارآفرینی باشد. وقتی به این موضوع نگاه می کنیم و به ایده آل بودن آن فکر می کنیم، وجود تعداد کمی از رقبای کوچک را مطلوب می دانیم. بطور مثال، در زمینه ی آموزش آنلاین، ۲۰۸ رقیب را شناسایی کردیم. اما چهار رقیب ۲۳,۶ درصد از کل درآمد را در بازار ایجاد می کنند. ۲۰۴ شرکت باقی مانده ۷۸,۴ درصد از بازار را در اختیار دارند. *Tutor.com*، با ۱۵,۹ درصد، پیشرو و رهبر بازار است. آنها در سال ۱۹۹۸ تأسیس شدند و در عرض چند سال همراه با فراگیر شدن کاربرد اینترنت شروع به کار کردند. درآمد سالانه آنها ۲۳,۴ میلیون دلار و میانگین حاشیه سود آنها ۷ درصد است. بزرگترین رقیب بعدی *Pearson PLC* با درآمد سالانه ۸,۴ میلیون دلار است. آنها ۲۰۰ مدرسه و ۱۰۰۰۰۰ دانش آموز را تحت پوشش دارند. تدریس خصوصی آنلاین *Pearson PLC* توسط *TutorVista* و *Smarthinking* انجام می شود.

همچنین می توانیم بر اساس پراکندگی جغرافیایی به درجه تمرکز بازار فکر کنیم. امروزه، به عنوان یک کسب و کار آنلاین، می توان استدلال کرد که می توان در هر جایی، در سطح ملی یا بین المللی مستقر شد. اما آنچه ممکن است دریابیم این است که نزدیک بودن به مشتریان مزایای خاصی دارد. همچنین نزدیک بودن به شرکا، و نزدیک بودن به سرمایه گذاران امید دارد. این چیزی است که ما در اینجا می بینیم. ما شاهد تمرکز بالاتری در مشاغل تدریس خصوصی آنلاین در کالیفرنیا و نیویورک هستیم. مدارس زیادی وجود دارد، دانش آموزان زیادی وجود دارد، سرمایه گذاران احتمالی زیادی وجود دارد. بنابراین، این چیزی است که باید در مورد آن فکر کنید. البته راه اندازی کسب و کار آنلاین، مسلماً هر جایی (که زیر ساخت مخابراتی لازم فراهم باشد)، امکان پذیر است. اما باید ببینید کجا می توانید نزدیک به مشتریانان باشید، کجا می توانید نزدیک شرکای احتمالی باشید، کجا می توانید نزدیک سرمایه گذاران باشید، و کجا می توانید به طور مناسب نزدیک محل استقرار کارمندان خود باشید. در بخش آموزش، به دلیل استانداردها و مقررات آموزشی ایالتی و محلی، این سوال نیز مطرح است که شما کدام ایالت یا محل را هدف قرار داده اید.

به طور خلاصه، وقتی به تمرکز بازار فکر می کنیم، تعداد کم رقبا و ترجیحاً وجود رقبای کوچک برای ما مطلوب است، اما این همیشه واقعیت صنعت ما نیست. لذا مهم است که میزان تمرکز در بازار را ارزیابی کنیم، زیرا به هدایت استراتژی های توسعه کسب و کار ما کمک می کند. شناخت درجه تمرکز در بازار به ما کمک می کند تا هدف گیری بهتری در بازار داشته باشیم و محصولات بهتری ایجاد و بازاریابی کنیم. همچنین به ما



امکان می دهد در مورد فرصت شراکت فکر کنیم. ما گاهی اوقات این را در صنعت هواپیمایی و خدمات مالی می بینیم، جایی که رقبای شماره سه و شماره چهار ممکن است با هم متحد شوند و ادغام شوند و سعی کنند به طور موثرتری با رقبای شماره یک و شماره دو رقابت کنند. حتی ممکن است به طور غیررسمی با رقبای نزدیک خود، همکاری و شراکت دیگری داشته باشید. این ها مسائلی است که ممکن است بخواهید با توجه به فرصت های سرمایه گذاری رسمی یا ادغام در درازمدت در نظر بگیرید.

اگر در فضایی رقابت می کنید که تعداد رقبای آن زیاد است، موضوع دیگری که می توانید به آن فکر کنید این است که جایگاه شما کجاست؟ آیا می توانید یک راه بهتر، راهی متفاوت ایجاد کنید؟ آیا می توانید نیازهای متفاوتی از مشتری را هدف قرار دهید؟ آیا می توانید روی پروفایل دیگری از مشتریان توجه کنید؟ آیا می توانید مدل کسب و کارتان را به شدت متمرکز نمایید؟ بطور مثال در آموزش آنلاین، می توانید روی گروه های سنی خاص و یا موضوعات تخصصی خاصی تمرکز کنید، یا مشتریان با قدرت خرید خاصی و یا منطقه جغرافیایی معین را مرکز توجه خود قرار دهید و یا قیمت های خاصی را هدف قرار دهید یا در زبان ها تخصص ایجاد کنید. این مهم است که سعی کنید خود را از آنچه در فضای غالب وجود دارد، متمایز کنید. این راهبرد در هر زمان خوب است، اما بویژه زمانی که با تمرکز بالا در بازار روبرو هستید، ارزشمند است.

### میانگین اندازه یک شرکت در صنعت چقدر است؟

اندازه متوسط رقبای شما موضوع مهمی برای بررسی است. ما قصد داریم به آن در زمینه وضعیت صنعت و تأثیر آن بر شروع سرمایه گذاری نگاه کنیم. این عنصر مهمی در ساختار صنعت ما و در بوم تحلیل فرصت است و توسط منابع رقبا تعریف می شود. اندازه رقبا بر مبنای تعداد کارمندان و یا میزان سرمایه شرکت ها و دیگر منابعی که رقبا به طور متوسط در اختیار دارند، تعیین می شود. متوسط اندازه شرکت ها در هر صنعت هم قابل محاسبه است. وقتی استارت آپ ها را بررسی می کنیم، می بینیم که بسیاری از آنها متشکل از یک یا دو نفر هستند. ۸۵٪ از آنها تقریباً به طور انحصاری از طریق پس انداز خود یا سایر اقدامات مشاوره ای و نهادهای حمایتی که در کنار آنها هستند، حمایت می شوند.

وقتی به مشکلات راه اندازی استارت آپ ها نگاه می کنیم، بیش از ۵۰ درصد با مشکلات توسعه محصول، به ویژه برای محصولات مبتنی بر فناوری مواجه هستند. نزدیک به ۳۰ درصد آنها با مشکلات و محدودیت های زمانی دست و پنجه نرم می کنند. این وضعیت تحت تأثیر استراتژی های تأمین مالی آنها است. آنها می که در

حال انجام مشاوره و یا انجام پروژه های جانبی برای جلب و تأمین بودجه جهت هدف اصلی استارتاپ هستند، طبیعتاً با گذشت زمان از هدف اولیه دور می شوند. تقریباً ۲۰٪ آنها درگیر تلاش های بازاریابی و فروش هستند. بر اساس این داده ها، اگر در حال انجام یک سرمایه گذاری در حوزه ی فناوری هستید، داشتن پیشینه فناوری، تجربه فناوری یا وجود کارشناسان فنی در تیم شما ارزشمند است. اما اگر یک تیم خوب تشکیل نشده باشد، یا اگر یک تیم بسیار کوچک باشد، ممکن است از تخصص فروش و بازاریابی بی بهره باشید. بر اساس تجربه معلوم شده است که استارت آپ ها در بحث تخصص (شامل نیروی انسانی متخصص و تکنولوژی مورد استفاده) و بودجه با چالش های مختلفی مواجه می شوند. وقتی به اندازه مطلوب رقبایمان فکر می کنیم، دوست داریم با رقبای کوچکی در آن حوزه از صنعت که قلمرو فعالیت مان است مواجه باشیم، همچنین دوست داریم رقبای ما شرکت هایی باشند که سطح دسترسی شان به منابع، با ما به عنوان یک استارت آپ قابل مقایسه باشند.

در آموزش آنلاین، اندازه رقبا بسیار متنوع است. رهبر صنعت *Tutor.com* در ژانویه ۲۰۱۲ توسط *IAC/InterActiveGroup* خریداری شد، یک شرکت درآمد زای ۳ میلیارد دلاری که مالک *ask.com*، *about.com*، *Daily Beast*، *OK Cupid*، *College Humor*، *dictionary.com*، *Tinder*، *Vimeo* و دیگران است. اکنون *Tutor.com* یک شرکت با منابع خوب برای شرکت مادر است. برندهای *TutorVista* و *Smarthinking* به طور مشابه در جایگاه مالکیت شرکت *Pearson PLC* قرار دارند. *Pearson PLC* یک شرکت چند ملیتی با بیش از ۴۰۰۰۰ کارمند است.

ما اکنون با شناختی که از صنعت و بازار آموزش آنلاین در ایالات متحده کسب کرده ایم، می توانیم ۲۰۸ رقیب خود و ۱۴۷ میلیون دلار درآمد ایجاد شده در سال گذشته را بیشتر بررسی کنیم. می توانیم این درآمدها را بر تعداد رقبا تقسیم کنیم تا میانگین درآمد هر رقیب را محاسبه کنیم. بعلاوه می توانیم محاسبات مشابهی را انجام دهیم تا بفهمیم که میانگین تعداد کارمندان شاغل در هر شرکت رقیب ۲۵ نفر است. در حالی که دو رقیب، نسبتاً بزرگ هستند، اکثریت قریب به اتفاق ۲۰۸ رقیب، نسبتاً کوچک هستند و ۲۵ کارمند دارند. همچنین می توانیم نسبت های مالی کلیدی را بررسی می کنیم و درآمدها و هزینه های هر کارمند را در نظر می گیریم.

در سال ۲۰۱۴، ما شاهد درآمد ۳۰۰۰۰۰ دلاری در مقابل متوسط دستمزد سالانه ۱۳۰۰۰۰ دلاری در آموزش آنلاین توسط این شرکت ها هستیم. رقم ۱۳۰۰۰۰ دلار نشان می دهد که به طور متوسط، این شرکت ها حداقل دستمزد را پرداخت می کنند، یا ممکن است متوجه شویم که تعداد زیادی کارمندان پاره وقت وجود دارند. این به ما بینشی در مورد صنعت و چگونگی ساختار اقتصادی آن می دهد.

به طور خلاصه، وقتی وضعیت صنعت را بررسی می‌کنیم، متوجه می‌شویم که سرمایه‌گذاری‌های جدید در صنایع جوان با ساختارهای صنعتی در حال رشد یا نابالغ عملکرد بهتری دارند. ما متوجه شده ایم که در این صنایع رقابت کمتری نسبت به زمانی وجود دارد که بخواهید در صنایع معتبر و جا افتاده رقابت کنید. همچنین متوجه شدیم که شدت سرمایه و شدت تبلیغات در صنایع جوان کمتر است. رقابت پذیری در این صنایع برای تازه واردها مقرون به صرفه تر است. ما همچنین باید بدانیم که صنایع جوان منحنی یادگیری مشترک و فرصت‌های نام تجاری قابل مقایسه را در بین رقبای ارائه می‌دهند. این به کارآفرینان زمینه بازی برابرتری را ارائه می‌دهد و امکان همکاری و بهبود تعاملات میان آنها را در پی دارد و احتمال موفقیت آنها را افزایش می‌دهد.

### نگاهی به یک کارآفرین، جوئل جکسون، بنیانگذار و مدیر عامل *Mobius Motors*:

جوئل جکسون<sup>۹۶</sup> دیدگاه خود برای *Mobius Motors* را در سال ۲۰۰۹ زمانی که او با یک سرمایه‌گذاری استارت‌آپی در حوزه‌ی جنگلداری در روستاهای کنیا کار می‌کرد، آغاز نمود. او که مدت زمانی را با جوامع کشاورزی محلی در کشور کنیا سپری کرده بود، بسیاری از چالش‌های روزمره آنها، از جمله کمبود و سایل نقلیه را درک کرد. بسیاری از مردم، ده‌ها مایل تا مدرسه، یا برای رفتن نزد پزشک یا برای یافتن آب آشامیدنی پاک و بهداشتی پیاده راه می‌رفتند. این چالش، ایده تاسیس یک شرکت خودروسازی جدید در آفریقا که برای رفع نیاز مردم این سرزمین طراحی و ساخته شود، را به وجود آورد. در حالی که صنعت خودروسازی در مناطق ثروتمندتر جهان بسیار توسعه یافته و بالغ است، در آفریقا در مراحل ابتدایی است.<sup>۹۷</sup>

هدف موبیوس ساخت و سیله نقلیه مناسب‌تر و مقرون به صرفه‌تر (۶۰۰۰ تا ۱۰۰۰۰ دلار) برای شاغلین در بخش حمل و نقل و ایجاد تحولی در جابجایی و حمل و نقل در سراسر آفریقا بود. هزینه‌های تولید و وزن خودرو با

۹۶ - Joel Jackson: بنیانگذار شرکت خودروسازی کنیایی، که *Mobius Motors* را در سال ۲۰۱۰ تأسیس نمود. وی یک جوان سفید پوست ۲۹ ساله‌ی بریتانیایی است و این خود نشانه‌ی معناداری از فضای متفاوت کارآفرینی در آفریقا است.

۹۷ - جوامع جهان‌سومی و خاورمیانه‌ای (منجمله ایران) با چالشی مواجه هستند که اصطلاحاً در ادبیات توسعه به دوگانگی شهرت دارد. از یک سو بخش‌ها و مناطقی از جوامع جهان‌سومی در بسیاری جهات، از جمله نرم‌افزار، سخت‌افزار، زیرساخت، نهادهای پولی و مالی، نیروی انسانی فنی و متخصص در دسترس و بسیاری موارد دیگر هم‌تراز با جهان پیشرفته است، اما در بخش‌ها و مناطقی از آن با کمبودها و محرومیت‌هایی مواجه هست، که با جوامع عقب مانده برابری می‌کند. مثلاً شما ممکن است روستاهایی از استان سیستان و بلوچستان، کرمان و مناطق جنوبی کشور خودمان را با روستاهای کنیا هم‌تراز بدانید، حتی دسترس‌ی به آب آشامیدنی سالم و دسترس‌ی به مراکز درمانی و مراکز آموزشی برای آنها وجود ندارد. اما در مناطق شمالی پایتخت و برخی کلانشهرها، امکاناتی در اختیار شهروندان است که مشابه آن در اختیار شهروندان جوامع پیشرفته صنعتی است. خوب با این توصیف، یک کارآفرین ممکن است کارش در مناطق محروم سخت‌تر باشد. اما فرصت‌هایی هم در آن مناطق برای خوش‌درخشیدن کارآفرینان مشتاق وجود دارد که می‌تواند در توسعه و آبادانی آن مناطق موثر واقع شود. این حضور البته تا آنجا که به زیرساخت‌ها مربوط می‌شود، مستلزم حمایت و سرمایه‌گذاری دولتی است. (مترجم)

حذف موارد غیر ضروری مانند فرمان برقی، تهویه هوای مطبوع و پنجره های شیشه ای ( به جز شیشه جلو)، رینگ های اسپرت آلیاژی، به شدت کاهش می یابد. بلعکس سرمایه گذاری در زمینه های عملکرد حیاتی خودرو مانند سیستم تعلیق سنگین (دنده ها) و استحکام شاسی خودرو برای جاده های خاکی و بسیار ناهموار در کنیا و بیشتر کشورهای آفریقایی افزایش می یابد.



تا سال ۲۰۱۳، موبیوس ۲۴ کارمند داشت. آنها دو خودروی نمونه اولیه و یک خودروی آلفا تولیدی ساختند. در این سال با هدف اثبات عملکرد مدل مفهومی اولیه ۵۰ دستگاه خودرو تولید شد. موبیوس با صرف چندین میلیون دلار سرمایه گذاری، تولید را به ۳۰۰ خودرو در سال ۲۰۱۴ افزایش داد. (مدل *Mobius II* که در کنیا طراحی شده است، دارای حدود ۴۵ درصد محتوای محلی است، اگر چه موتور و برخی دیگر از قطعات آن وارداتی هستند که در این صنعت، به ویژه برای تازه واردان<sup>۹۸</sup>، رایج است.) آنها قصد دارند، در کنیا در سال ۲۰۱۵، نسل بعدی خودروی *Mobius Three* را با یک شبکه توزیع گسترده به بازار عرضه کنند.<sup>۹۹</sup>

۹۸ - در ایران خودروسازهایی با پیشینه نیم قرن (پنجاه سال) همچنان تا به امروز مونتاژکار هستند و هنوز هم موتور و قطعات عمدتاً از خارج وارد میشود. میزان کیفیت خودروهای ساخت داخل و رضایت مشتریان هم که خود حدیث جانگذار دیگری است.

۹۹ - نقطه جذابیت موبیوس *II* بهای آن است که از ۱,۳ میلیون شیلینگ کنیا آغاز شده که تقریباً برابر با ۱۲۶۱۰ دلار است ولی موبیوس ۳ از ۳,۴ میلیون شیلینگ آغاز میشود. کشورهای فقیر آفریقایی و بسیاری از کشورهای جهان سومی (خاورمیانه ای) غالباً با یک چالش بزرگ دیگر هم مواجه هستند و آن رواج و شیوع رشوه و فساد و زد و بند در دستگاه های دولتی و ناکارآمدی در بروکراسی و بسیاری محدودیت های دیگر است. لذا کارآفرینان و سرمایه گذاران در این کشورها باید برای هموار کردن مسیر و باز کردن راه، یا به رشوه دادن به مقامات دولتی متوسل می شوند و یا قید فعالیت کارآفرینانه را بزنند و یا منتظر چشیدن طعم شکست باشند. موبیوس، می گوید سیاست «تحمیل صفر» را در مورد فساد در پیش گرفته و معتقد است که هیچ یک از موانع غیرقابل عبور نیستند - که نشان از این واقعیت دارد که معتقد است برای تحویل اولین خودروها در ۱۱ دسامبر مجوزهای دولتی را خواهد داشت. اما بررسی پیشینه دولت کنیا نشان می دهد که پیش تر هم کسانی دیگر به اصرار رییس جمهور آن کشور تلاش های ناکامی در تولید خودرو داشته اند. بعلاوه این نشان می دهد که حاکمیت دولتی در جوامع عقب مانده و جهان سومی، بیش از آنکه تسهیل گر حضور کارآفرینان در عرصه ها باشد، تنها برپایه تمایلات و آمال

دولت کنیا گفته ، قصد دارد در سال ۲۰۱۶، این خودرو را به شرق آفریقا و فراتر از آن صادر نماید. با گذشت این مدت زمان ، جوئل جکسون به این باور رسیده است که تولید انبوه وسایل نقلیه مویوس باعث ایجاد تغییرات سیستماتیک در شبکه حمل و نقل آفریقا می شود. او امیدوار است که بتواند به ایجاد آینده ای مرفه برای صدها میلیون نفر در سراسر این قاره کمک کند.<sup>۱۰۰</sup>



*Mobius 3*

### ایده در عمل: وضعیت صنعت

- مرحله چرخه حیات صنعتی که شما علاقه مند به ورود به آن هستید چیست؟
- شدت سرمایه، شدت تبلیغات، تمرکز شرکت و میانگین اندازه شرکت در صنعت انتخابی شما چقدر است؟

های خام و جاه طلبانه سیاستمداران، اعمال می شود. در زمان ترجمه این اثر، بررسی در باره فعالیت شرکت مویوس نشان داد که مویوس ۳ عملاً خارج از آفریقا ساخته شده است . بعلاوه این کارآفرین ظاهراً با موانعی برای ادامه فعالیتش مواجه شده است و سایت این شرکت نیز از دسترس خارج بود. در هر حال بررسی شرح فعالیت و روند فراز و فرود کارآفرینان در کشورهای مختلف می تواند بینشی عمیق تر از فضای کارآفرینی در آن کشورها ارائه دهد. :

<http://www.mobiusmotors.com>

۱۰۰ - نقطه جذابیت مویوس II بهای آن است که از ۱,۳ میلیون شیلینگ کنیا آغاز شده که تقریباً برابر با ۱۲۶۱۰ دلار است.

# فصل نهم

## تغییرات کلان اقتصادی

فیلسوف رومی سنکا :

شانس چیزی است که وقتی آماده مواجه شدن با فرصت

می شوید، اتفاق می افتد.

برای کارآفرینان، درک اینکه چگونه نیازها و خواسته های مخاطبان، تحت تأثیر تحولات دنیای اطراف آنها قرار می گیرد، ارزشمند است. فصل حاضر، این دنیای پیچیده را با تأکید بر تغییرات کلان در اقتصاد و اجتماع از قبیل تغییرات جمعیت شناختی و روانشناختی بررسی می کند. همچنین تغییرات در فناوری، جامعه، سیاست، و مقررات نیز مورد بررسی قرار می گیرند، زیرا این تغییرات برای درک کارآفرینان از دلایل رفتار و خرید مشتریان اهمیت دارد.

### بوم تحلیل فرصت با تأکید بر " تغییرات کلان در اقتصاد "



### چه تغییرات جمعیتی فرصت های جدید در بازار ایجاد می کند؟

تغییرات جمعیتی<sup>۱۱</sup> می تواند فرصت های زیادی را برای سرمایه گذاری های جدید ایجاد کند. تعریف ما از تغییرات جمعیتی صرفاً ویژگی های قابل مشاهده جمعیت است. تغییرات جمعیتی علاوه بر اینکه بینش هایی را در مورد موقعیت های موجود در بازارها ارائه می دهد، بینشی هم در مورد چگونگی ایجاد استراتژی های تجاری و بازاریابی مناسب برای هدف قرار دادن مشتریان ارائه می دهد. ما ممکن است بتوانیم با هدف بررسی

تحقیقات در مورد قدرت رقابتی خود، به بینشی در مورد جمعیت شناسی مشتریان هدف دست یابیم. به عنوان مثال، اخیراً پیترست<sup>۱۲</sup>، که یک پلت فرم آنلاین محبوب برای اشتراک گذاری عکس است، گزارشی را در مورد کاربران خود ارائه داده است. در پایگاه کاربران پیترست، گزارش شده که درآمد سالانه خانواده‌ها بیش از ۱۰۰۰۰۰ دلار است، ۵۰ درصد از کاربران این پلت فرم بچه‌ها هستند و ۶۸ درصد آنها خانم‌ها هستند. بیشترین کاربران در دامنه سنی بین ۲۵ تا ۳۴ سال و کاربران این پلت فرم در رده سنی بعدی بین ۳۵ تا ۴۴ سال هستند. اگر ما رقیبی برای پیترست ایجاد می‌کردیم، این نوع داده‌ها به ما در درک مشتریانمان، نحوه ارائه خدمات موثر به آنها و نحوه بازاریابی برای آنها کمک می‌کرد.

تغییرات جمعیتی زیادی در ایالات متحده در حال وقوع است: جمعیت سالخورده، افزایش تنوع قومیتی، و جامعه‌ای که به دلیل چاقی به چالش کشیده شده است. همه فرصت‌هایی برای کارآفرینان هستند. فرصت‌هایی برای کمک به توسعه مراکز نگهداری سالمندان وجود دارد. فرصت‌هایی در رسانه‌های خارجی زبان وجود دارد. فرصت‌هایی در حوزه سلامت و کنترل وزن وجود دارد، همانطور که رشدی را در برنامه‌ها و ابزارهای مرتبط با تناسب اندام و رژیم غذایی مشاهده می‌کنیم.

کارآفرینان باید درآمد و قدرت خرید مشتریان هدف خود و همچنین سن، وضعیت خانوادگی، وضعیت سکونت، جنسیت و تحصیلات آنها را بدانند. اینها همه چیزهایی هستند که دانستن و درک آنها مهم است، زیرا یا به کشف فرصت‌های پیش روی شما کمک می‌کند و یا به درک و شناخت مخاطبانی که قصد ارائه خدمت به آنها را دارید، کمک می‌کند. برای این منظور باید به پایگاه داده‌های آمار جمعیتی مراجعه کنید. در ایالات متحده تعدادی پایگاه داده با داده‌های جمعیتی وجود دارد. دو پایگاه داده‌ی معتبر در این رابطه عبارتند از:

*American FactFinder*  
*State and County Quick Fact*

منابع مشابهی در سایر مناطق جهان وجود دارد. اینها اغلب توسط دولت و/یا سازمان‌های وابسته ایجاد و اداره می‌شوند.<sup>۱۳</sup> شما با مراجعه به این پایگاه داده‌های آماری می‌توانید از میزان تراکم جمعیتی در مناطق مختلف کشور مطلع شوید و آنها را بررسی کنید. می‌توانید سن، نژاد، خانواده، نوع مسکن و عوامل مختلف دیگر و



همچنین در صد توزیع آن عوامل را در بین گروه های جمعیتی بررسی کنید. می توانید میزان تحصیلات و تعداد فارغ التحصیلان در سطوح مختلف و در سنین گوناگون و همچنین سطوح درآمد متوسط به تناسب میزان تحصیلات را بررسی کنید. شما می توانید این داده ها را به صورت جداگانه ارزیابی کنید، یا می توانید داده ها را فیلتر کنید، و بر اساس نژاد، سن جمعیت، مدرک تحصیلی و درآمد آنها را بررسی کنید. این به شما کمک می کند که فرصت ها را شناسایی کرده و مخاطبان هدف خود را درک کنید.

همچنین می توان آمار بیکاری و اشتغال را در مناطق گوناگون مورد بررسی و ارزیابی قرارداد. شما به عنوان یک کارآفرین می توانید ببینید که افراد در چه صنایعی و به چه تعداد شاغل هستند و درصد توزیع اشتغال در صنایع مختلف چگونه است. بعلاوه می توانید میانگین درآمد در هر صنعت را بررسی کنید. در هر حال داده های زیادی در دسترس است. داده های تولید شده توسط دولت آمریکا نیز فراوان است. مرکز پیشرفت آمریکا<sup>۱۴</sup> یکی از مراکز گردآوری و تحلیل داده (و پژوهشکده سیاست ها) در ایالات متحده است، برای مثال، من گزارشی درباره شکاف دستمزد در محل کار پیدا کردم که سلامت، پیشرفت تحصیلی، رهبری سیاسی و موارد دیگر را مورد بررسی قرار می داد. بر اساس گزارش آنها، جمعیت زنان در ایالات متحده ۵۰٫۸ درصد است که تقریباً نصف کل جمعیت است. نزدیک به ۳۶ درصد از این گروه زنان رنگین پوست هستند. آنها همچنین به موضوع فقر نگاه کرده اند و عنوان کرده اند که بین ۱۰ تا ۲۶ درصد از زنان در سختی معیشت زندگی می کنند. آنها به آموزش و درآمد هم نگاه کرده اند و بیمه درمانی و عوامل مختلف دیگر را هم بررسی کرده اند. این گزارش بینشی را برای درک مشتری، درک بازار و درک مولفه های تغییرات در جمعیت در بازار به ما می دهد. ما به عنوان کارآفرین، مولفه های جمعیت شناسی را فقط برای دانش عمومی بررسی نمی کنیم، بلکه دنبال پاسخ به سولات خود در زمینه فرصت های کارآفرینی هستیم و مهمترین سوال اینکه: فرصت ها کجاست؟ آیا فرصتی با توجه به تغییرات جمعیتی وجود دارد؟ کجا می توانیم راه حل های جدیدی برای مشکلات موجود بیابیم؟ به طور خلاصه، باید به این درک برسیم که اطلاعات جمعیتی بینش هایی را در مورد مکان ها و موقعیت هایی که اکنون فرصت ها در آن وجود دارند و مهمتر از آن، جایی که ممکن است فرصت های آینده در آن باشند، رهنمون می کند. با بررسی های جمعیت شناسی، ما برای توسعه استراتژی های تجاری و بازاریابی

مناسب خود به منظور هدف قرار دادن مشتریانی که می خواهیم روی آنها تمرکز کنیم، آگاهانه تر وارد عمل می شویم.

### چه تغییرات روانشناختی فرصت های جدید بازار را ایجاد می کند؟

در حالی که بسیاری از ما با تحلیل های آمار جمعیتی آشنا هستیم، مفهوم روانشناسی، برای بیشتر ما غریب است. ما روانشناسی را از این رو بررسی خواهیم کرد، که با تغییرات در اقتصاد کلان مرتبط است و پرسش این است که با این دانش چه کار می توانیم انجام دهیم تا کارآفرینان بهتری باشیم. تعریف ما از روانشناسی، نگرش ها، ارزش ها، نظرات، علایق و عوامل شخصی مرتبط با بازارها است. برخلاف جمعیت شناسی که شخص را بررسی می کند، روانشناسی، شخصیت را بررسی می کند و این شامل نحوه تفکر افراد، احساس آنها و علایق و ارزش های آنها می شود. این مولفه ها تحت تأثیر طبقه اجتماعی، سبک زندگی و سایر ویژگی های شخصیتی افراد قرار دارد. بیشتر ما، به عنوان یک فرد، در درجه اول به سلامت و تندرستی به مفهوم تامین نیازهای پایه یعنی غذا و سرپناه توجه داریم. در گام بعد به امنیت و ایمنی، عزت نفس، و دیگر نیازهای متعالی توجه می کنیم و از طریق فعلیت بخشیدن به آنها راه تعالی را به سوی بالا سیر می کنیم. در اینجا الگویی وجود دارد که ما از رفتار انسان و نیازها و خواسته های انسان به آن پی می بریم.

برای درک و مطالعه بیشتر روانشناسی بازار، منابع مختلفی وجود دارد. یکی از بهترین آنها، "بهترین بخش برای من" نیلسن است<sup>۱۰۵</sup> که ده ها نمایه به مخاطب ارائه می دهد. شما می توانید نمایه ۰۴ را بیابید که ترکیبی از خانواده جوان ثروتمند است و نیلسون این گروه را به عنوان طالب فن آوری، مد روز، حاشیه نشین شهری، نسبتاً مرفه طبقه بندی کرده است. دارای تحصیلات عالی و از نظر قومی مختلط هستند و متعلق به جوامعی هستند، آپارتمان نشین و دارای آپارتمان های مد روز، عاشق رفتن به کلوپ های تناسب اندام، بوتیک ها، رستوران ها و بارهای معمولی از آبمیوه گرفته تا قهوه تا آبجوها. شیکاگو، لس آنجلس، سانفرانسیسکو و سایر بخش ها و نیز پنج شهرستان برتر شامل آرلینگتون و الکساندریا در ویرجینیا، نیویورک سیتی، دی سی و سانفرانسیسکو هستند و وقتی به بررسی عمیق تری برای درک آمار این گروه از طبقه اجتماعی به لحاظ روانشناسی می پردازیم، بالغ بر ۱,۵ میلیون نفر از خانوارهای ایالات متحده را در بر می گیرد که متوسط درآمد هر خانوار ۹۰,۰۰۰ دلار است. بر همین اساس ما می توانیم در مورد اینکه آنها از کجا خرید می کنند، به کجا سفر می کنند، چه کتب و مجلاتی

105 - Nielsen, My Best Segments: <https://www.nielsen.com>

یک سایت تحلیلی سلاقی و رفتار و احساس مشتریان در بازارهای جهان.

می خوانند، چه فیلم هایی تماشا می کنند و با چه نوع وسیله نقلیه ای سفر می کنند و یا با چه خودرویی رانندگی می کنند، اطلاعات زیادی را بیاموزیم.

روانشناسی به ما کمک می کند بفهمیم چگونه و در کجا محصول یا خدمات خود را قرار دهیم؟ کجا باید تبلیغ کنیم؟ و نام تجاری خود را چگونه ایجاد کنیم، آیا مارک های دیگری وجود دارند که در بین مخاطبان هدف ما موفق باشند؟ ویژگی ها و شخصیت های آن برندها چیست؟ چه الهاماتی می توانیم از آنها بگیریم؟ تجربیات در حال تبدیل شدن به پیشنهاد اقتصادی غالب برای بسیاری از سرمایه گذاری های نوآورانه هست.

به طور خلاصه، درک روانشناختی از جامعه مخاطب، علاوه بر شناخت تحولات جمعیتی، بینش هایی را در مورد چگونگی فکر و احساس مشتریان حال و آینده و آنچه بر ترجیحات خرید آنها تأثیر می گذارد، ارائه می دهد. با بررسی روانشناسی جامعه، می توانید بینش ارزشمندی در مورد نیازها و خواسته های در حال رشد مشتریان هدف خود به دست آورید. همچنین به شما بینشی در مورد چگونگی ساخت و بازاریابی موثر و کارآمد ایده و محصولات می دهد.

### چه نوع پیشرفت های فنی فرصت های جدید بازار را ایجاد می کند؟

پیشرفت های فنی و تکنولوژیک که خود محصول بهره گیری از فرصت ها هستند. منبع و منشاء بزرگی از زایش و ایجاد فرصت های جدید در فضای کارآفرینی هستند. ما این موضوع را در سطح کلان اقتصادی به عنوان سومین عنصر تغییر اقتصاد کلان مورد بررسی قرار می دهیم.

با پیشرفت های فنی، ما به بهبود فرآیندها، روش ها یا دانش فنی می پردازیم. این یکی از مهم ترین محرک های تغییر برای کارآفرینی است. فن آوری های جدید فرصت های بی حد و حصری را برای نوآوری های مشتق یافته از آن فرصت ها فراهم می کند. به عنوان مثال، آیفون اپل نه تنها به عنوان یک دستگاه ارتباطی و به عنوان یک فرصت درآمد برای اپل، بلکه برای اپراتورهای مانند *Verizon*، *AT & T* و دیگران ارزش آفرینی زیادی به ارمغان آورد. همچنین فرصت های فوق العاده ای را برای توسعه دهندگان نرم افزارها به ارمغان آورد که می توانستند برنامه های خود را روی آیفون قرار دهند. در حالی که رقبای بزرگ زیادی در حوزه نرم افزار حضور دارند، کارآفرینان و شرکت های کوچک بی شماری نیز وجود دارند که برنامه های موفق را به بازار عرضه می کنند. ایجاد آیفون باعث موفقیت بسیاری از کارآفرینان و شرکت های کوچک از طریق برنامه هایی

شده است که برای آیفون ساخته شده اند. به این ترتیب همانطور که در اینجا نشان داده شده است، پیشرفت های فنی فرصت های بزرگی برای کارآفرینان هستند. بزرگی تغییر مهم است و تغییرات قابل توجه می توانند بازارهای کاملاً جدیدی ایجاد کنند. ما به عنوان کارآفرین می بایست فرصت طلب و فرصت جو باشیم و برای این منظور در مورد کاربردهای مختلف فناوری فکر کنیم. ما ممکن است فناوری هایی را بیابیم که می توانند به طرق مختلف اعمال شوند. گسترش دادن دامنه کاربرد فن آوری های نوین در حوزه های مختلف فرصت جویی و فرصت سازی است و کارآفرینان باید در این باره بیندیشند.

پیشرفت های فنی می تواند یک صنعت، یا صنایع مختلف را پویاتر از قبل کند، فرصت های جدیدی را ایجاد کند و بازارهای جدیدی را باز کند. هنگامی که یک اپلیکیشن فروش دارید، می توانید، با آن فروشگاه آنلاین خود را راه اندازی کنند، می توانید مستقیماً با اپل کار کنید. می توانید سایت مستقل خود را بسازید و مستقیماً محصولاتان را به مشتریان تان بفروشید.

در زمان نگارش این کتاب، وقتی به دنبال یک تحول بزرگ در حوزه فن آوری بودم، عده ای بر این باور بودند که این تحول، عینک گوگل<sup>۱۰۶</sup> خواهد بود. با یک دماغه و عناصری که دور ابروی شما می پیچند و این احتمال وجود دارد که جایگزین گوشی های هوشمند شوند و (یا مکمل آن شوند)، زیرا واقعیت افزوده را برای شما در دنیای آینده رقم می زنند.



Google GLASS

ما می توانیم کارهای مختلفی را از طریق فرمان صوتی که دریافت می کند انجام دهیم. با گذاردن عینک گوگل می توانید، وارد فروشگاه که می شوید، به محصولی که توجهتان را جلب کرده، نگاه کنید. با یک فرمان صوتی از سوی شما، بارکد محصول اسکن میشود. سپس در حوزه دید شما، عینک گوگل می تواند توضیحاتی تکمیلی در مورد محصول، بررسی محصولات مشابه و قیمت های رقابتی را به صورت آنلاین و در فروشگاه های محلی نمایش دهد. حتی می توانید در صورت تمایل محصول خود را سفارش دهید و هزینه محصول را از طریق عینک گوگل پرداخت کنید.

من فکر نمی کنم که اکثر ما دانش فنی یا منابع لازم برای ایجاد رقیبی در برابر عینک گوگل داشته باشیم، اما اگر به نحوه مشارکت در رشد این محصول علاقه مند هستید، بازار اپلیکیشن می تواند راهی برای ورود به توسعه اپلیکیشن ها برای عینک گوگل و تلاش برای سوار شدن بر منحنی رشد آن باشد، اگرچه ممکن است خیلی دیر شده باشد. از سوی دیگر می بینیم که ابزارهای الکترونیکی تناسب اندام واقعاً وارد بازار شده اند و در سال های اخیر رشد زیادی داشته اند و عینک گوگل لزوماً دیگر خبر جالبی نیست. همزمان با رشد تقاضا برای ابزار و تجهیزات تناسب اندام، از ماه می ۲۰۱۴، محصولات مکمل و برنامه های نرم افزاری مکمل ارائه شده اند و شرکت های بزرگی مانند *Ebay* و دیگران در حال توسعه محصولات جانبی برای آن هستند.

شاید لازم باشد حتی یک قدم جلوتر فکر کنیم. اپل واچ محصولی است که دوباره مدتی در مورد آن صحبت شده است. این محصول که توسط تیم کوک در ۹ سپتامبر ۲۰۱۴ معرفی شد، دارای قابلیت های ردیابی، تناسب اندام و سلامت محور و همچنین یکپارچه سازی با *iOS* و محصولات و خدمات موجود در اپل است. اپل واچ قرار است در سه مدل با طیف گسترده ای از گزینه های قاب و بند عرضه شود. اپل واچ با آیفون ۵ و مدل های بعدی آیفون با *iOS 8.2* سازگار است و برای عرضه در اوایل سال ۲۰۱۵ برنامه ریزی شده است. اپل واچ از پردازنده جدید *SI* اپل استفاده می کند که به عنوان "یک کامپیوتر کاملاً معماری شده بر روی یک تراشه" تبلیغ می شود. همچنین از یک فعال کننده ی خطی به نام *Taptic Engine* برای ارائه بازخورد لمسی هنگام دریافت هشدار یا اعلان استفاده می کند. مجهز به سنسور ضربان قلب داخلی که از *LED* های مادون قرمز و نور مرئی و فوتودیودها استفاده می کند.



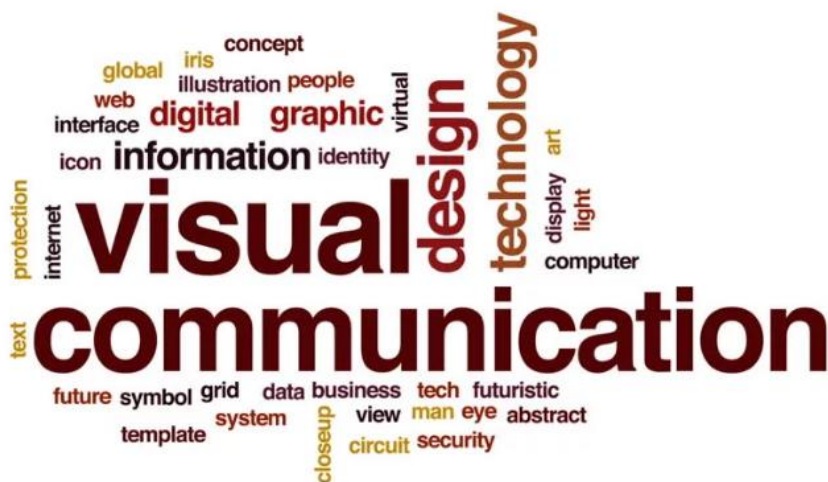
اتفاقاً این ساعت هوشمند اصلی نیست. این همان ساعت HP ۱۹۷۷ بود که به بازار آمد و یک ساعت و ماشین حساب اولیه بود. قیمت آن ۶۰۰ دلار بود و اکنون یک کالای کلکسیونی است و در *Ebay* قیمت آن بالاتر از ۱۴۰۰۰ دلار است. بنابر این اغلب محصولات جدیدی که به بازار می آیند و فکر می کنیم که جدید هستند، در واقع تکامل محصولات نسل گذشته هستند.

برنامه های ثبت اختراع را مرور کنید تا بینش خود را گسترش دهید. وقتی در حال بررسی ایده های کارآفرینی هستید، فکر کردن به آینده ارزشمند است. به دنبال درک روندها باشید و سعی کنید که بتوانید روندها را پیش بینی کنید و اینکه چه اتفاقاتی خواهد افتاد. فکر کنید چگونه می توانید اختراعات و نوآوری ها را شکل دهید و در خط مقدم محصولات و خدمات جدید قرار بگیرید. در غیر اینصورت، ممکن است عقب بمانید. ممکن است در تعقیب بازارهای موجود باقی بمانیم. ممکن است در مبارزه با صنایع یا بازارهایی که تحت تسلط دیگرانی هستند که متصدی آن هستند یا با آینده نگری بهتری عمل می کنند، دنباله رو باقی بمانیم. با فعال تر عمل بودن و با فکر کردن به آینده، می توانیم از این پیشرفت های فنی استفاده کنیم و پیشرو باشیم.

### چه تغییرات اجتماعی فرصت های جدید بازار را ایجاد می کند؟

تغییرات اجتماعی منبع غنی برای فرصت های کارآفرینی هستند. این چهارمین عنصری است که ما در تغییرات کلان اقتصادی در بوم تحلیل فرصت آن را بررسی خواهیم کرد. همانطور که ما تغییرات اجتماعی را تعریف می کنیم، جنبه های اجتماعی و فرهنگی محیط کلان را که بر نیازهای مشتری و اندازه بازار تأثیر می گذارد، بررسی مجدد می کنیم. این شامل مسائلی مانند آگاهی و سلامت، نگرش های شغلی و تأکید بر ایمنی است.

در مطالعه ای که توسط مجله آتلانتیک<sup>۱۰۷</sup> انجام شده، آنها به موضوع افزایش طول عمر در ایالات متحده پرداخته اند و گزارش داده اند که تا سال ۲۰۲۵ تعداد آمریکایی های بالای ۶۰ سال از ۷۰ درصد بیشتر خواهد شد. آنها به کاربرد فناوری در ماشین های هوشمند نگاه کرده اند و به این موضوع که چگونه اتوماسیون در محل کار، مشاغل تکراری را از بین می برد و حتی ممکن است جایگزین مشاغل نیازمند مهارت از جمله حسابداری و امور حقوقی شود، توجه نشان داده اند. وقتی به داده های محاسباتی نگاه می کنیم، متوجه می شویم که این داده ها به ما توانایی می دهند که پدیده ها را در مقیاسی ببینیم که قبلا غیرممکن بوده است. وقتی به رسانه های محیط زیستی جدید نگاه می کنیم، می خواهیم ارتباطات مجازی<sup>۱۰۸</sup> را به عنوان یک زبان محلی جدید تشخیص دهیم. می خواهیم سازمان های فوق ساختار یافته و ابزارهای اجتماعی را بررسی کنیم که به سازمان ها اجازه می دهند تا در مقیاس های نامحدود کار کنند. ما می خواهیم تعاملات جهانی را در دنیای خودمان بررسی و درک کنیم و اینکه ایجاد شغل و نوآوری و قدرت سیاسی به فراتر از مرزهای ایالات متحده و اروپا کشیده شده است. معنای این امر برای مهارت های کاری و اینکه فرصت ها برای ما به عنوان کارآفرین کجاست، شامل مواردی همچون حس کردن، هوش اجتماعی و تفکر بدیع و انطباقی است. ما باید شایستگی های خود را به صورت فرافرهنگی در تفکر محاسباتی و سواد رسانه ای جدید ایجاد کنیم. ما می خواهیم از همکاری مجازی، تفکر فرارشته ای، و ذهنیت طراحی به عنوان اهرمی در جهت مدیریت بارشناختی بزرگتر و پیچیده تر استفاده کنیم.



همچنان که در مورد کارآفرینان و کسانی که ما را دنبال می کنند، فکر می کردیم، این پرسش را مطرح میکنیم که: "چرا جوانان آمریکایی کمتر به دنبال مشاغل دارای پتانسیل نوآوری هستند؟" در مطالعه ای که توسط MIT و بنیاد لملسون<sup>۱۰۹</sup> در سال ۲۰۱۲، انجام شده، آنها عوامل مختلفی را بررسی کردند.

۲۲٪ از افراد ۱۶ تا ۲۵ ساله در این نظر سنجی اظهار داشتند که آنها "انگیزه ی به عهده دار گرفتن مشاغلی را دارند که برای آنها فرصتی برای تغییر جهان فراهم کند و ۴۷٪ دیگر معتقد بودند که فقدان نوآوری به اقتصاد ایالات متحده آسیب می رساند." فلذا اغلب آنها بر اهمیت نوآوری تاکید داشتند. اما هنگامی که به سراغ انواع نوآوری هایی می رویم که آنها تمایل دارند به ایجاد آن کمک کنند، نتایج نشان داد که آنها علاقه زیادی به محصولات مصرفی و مرتبط با حوزه ی سلامت نشان می دهند. همچنین در نوآوری های مبتنی بر وب علاقه زیادی وجود دارد. بعلاوه ما علاقه به اختراعات محیطی را می بینیم و همچنین علاقه زیادی به هنرهای نمایشی و موسیقی وجود دارد. هنگامیکه آنها آمادگی پرسش شوندگان را برای برعهده گرفتن مشاغل دارای نوآوری ارزیابی کردند، ۴۵ درصد از پاسخ دهندگان معتقد بودند که STEM (علوم، تکنولوژی، مهندسی و ریاضی) در تحصیل آنها به اندازه کافی مورد توجه واقع نشده است. تقریباً ۳۴٪ احساس می کردند که با فرصت های شغلی در STEM نا آشنا هستند و تقریباً ۳۰ درصد فکر می کردند که مشاغل STEM بسیار دشوار هستند. احتمالاً آنها تحت تاثیر عوامل دیگری همچون آگاهی محدود و دانش محدود باشند.

کارآفرینان و سرمایه گذاران در این مورد چه کاری می توانند انجام دهند؟ پاسخ را در علاقمندی ابراز شده در این مطالعه می توان یافت. این دانش آموزان، علاقه مند به انجام پروژه های اختراع و نوآوری همسو با رشته تحصیلی خود بودند. علاقه به استقرار در مکانی برای نوآوری، مکانی برای کار بر روی پروژه ها، محیطی شبیه آزمایشگاه برای ایده ها و نوآوری وجود داشت. علاقه به شرکت در فراخوانی دوره هایی وجود داشت که به آنها کمک می کند تا مهارت های نوآوری و خلاقیت خود را توسعه دهند. شاید دوره های آنلاین جدید بتواند به آنها کمک کند. شاید آموزش عملی و اخذ مشاوره و راهنمایی با متخصصان STEM یک راه حل باشد. به این ترتیب فرصت های سرمایه گذاری متنوعی برای ارائه خدمات آموزشی به این دانش آموزان وجود دارد.

به طور خلاصه، زمانی که ما در مورد تغییرات اجتماعی و فرهنگی فکر می کنیم، متوجه می شویم که نیازها و خواسته های مشتری تکامل می یابد. با این تکامل فرصتی برای ظهور سرمایه گذاری های جدیدی فراهم



می شود که توسط کارآفرینان آغاز شده است. ما همچنین می خواهیم تغییرات اجتماعی و نگرش های فرهنگی را پیش بینی کنیم و بررسی کنیم که چگونه کارآفرینانی که چنین تغییراتی را پیش بینی می کنند، نقش موفق تری در ورود و رشد و گسترش سرمایه گذاری های جدید در این فضاها ایفا خواهند کرد.

### چه نیروهای سیاسی و نظارتی در حال ایجاد فرصت های جدید در بازار هستند؟

وقتی به نیروهای سیاسی و نظارتی ( شامل نهادها و قوانین و مقررات نظارتی) نگاه می کنیم، متوجه می شویم که آنها برای ما به عنوان کارآفرین می توانند موانع محسوب شوند و یا ممکن است فرصت هایی تلقی شوند و ما می توانیم از اینها به نفع خود در ایجاد، راه اندازی و رشد سرمایه گذاری های جدید استفاده کنیم. بررسی نقش نیروهای سیاسی و نظارتی بحث ما را در مورد بخش تغییرات کلان اقتصادی در بوم تحلیل فرصت به پایان می رساند. در این مجال ما بررسی خواهیم کرد که چگونه دولت ها و گاهی نهادهای بین المللی، از طریق وضع قوانین و مقررات و سیاست های محلی، ایالتی، فدرال، و بین المللی، بر اقتصاد ها، صنایع و بازارها تأثیر می گذارند. وضع قوانین می تواند محدود کننده و یا فرصت آفرین باشد. همچنین به کنترل تجارت از طریق تعرفه ها و تاثیرات ثبات یا بی ثباتی سیاسی روی فضای کارآفرینی توجه می شود. نمونه ای از این قوانین، تامین مالی جمعی<sup>۱۱۱</sup> است، چیزی که در ایالات متحده، اروپا و سایر مناطق نیز توجه زیادی را به خود جلب کرده است. ممکن است شما با سرمایه گذاری جمعی که در ( کیک استارتر) *Kickstarter*<sup>۱۱۱</sup>، (ایندیگوگو) *IndieGoGo*<sup>۱۱۲</sup> و سایر پلتفرم ها اعمال می شود، آشنا باشید. آنچه با کیک استارتر اتفاق می افتد، این است که می توانید بروید و محصولی را پیش خرید کنید. شرکت ها در پیش فروش شرکت می کنند، به این معنی که قرار است یک محصول را بفروشند، اما ممکن است شش ماه طول بکشد تا آن محصول را تحویل دهند. آنها به شما به عنوان پیش خریدار تخفیف میدهند تا انگیزه ای برای شما ایجاد کنند که تا زمان تحویل محصول صبور باشید. آنها برای ساخت محصول به بودجه ای نیاز دارند که باید آن بودجه گردآوری شود و شما با پیش خرید، در تامین بودجه به آنها کمک می کنید.

110 - crowdfunding

۱۱۱ - کیک استارتر، وبسایتی است که با هدف کمک به افراد صاحب اندیشه و خلاق و برای به ثمر رساندن ایده های نوآورانه آنها ایجاد شده است.

۱۱۲ - ایندیگوگو یک پلتفرم تامین مالی جمعی است که در کنار سایت کیک استارتر از معتبرترین پلتفرم های کراودفاندینگ در جهان است. در ایندیگوگو شبکه ای از افراد مختلف از سراسر دنیا به صاحبان ایده کمک می کنند که پروژه های شان را اجرایی کنند.



این با آنچه ما به آن سرمایه گذاری جمعی می‌گوییم، متفاوت است. ما در حال بحث در باره سرمایه گذاری هستیم که در آن نتایج سود توزیع شده از محل دریافت سرمایه، سهام یا حق مالکیت در شرکت حاصل می‌شود. عنصری که سرمایه گذاری جمعی را از آن متمایز می‌کند این است که در بیشتر کشورها آنلاین شدن و جمع آوری پول از افراد غیرقانونی است، مگر اینکه از طرف دولت اصالت و صلاحیت آن افراد بررسی و مجوز اعتبارسنجی لازم صادر شده باشد. امروزه شرکت‌هایی مانند *CircleUp* و سایرین فرصت‌هایی را برای سرمایه گذار معتبر - فردی با ارزش خالص بالا - جهت سرمایه گذاری در طرح‌های کارآفرینانه فراهم می‌کنند. به عنوان یک سرمایه گذار معتبر (اعتبارسنجی شده و دارای گواهینامه اعتبارسنجی)، می‌توانیم نحوه‌ی عمل شرکت‌هایی که سرمایه گذاران را دعوت می‌کنند، بررسی کنیم. می‌توانیم در مورد شرکت و فناوری آنها و موفقیت‌ها و جاه‌طلبی‌های آنها بیاموزیم. همچنین می‌توانیم تماس بگیریم و گواهی اعتبار دریافت کنیم.

افکار و ایده‌هایی در مورد اینکه چگونه کار را تکامل دهید و یا آن را گسترش دهید و فراتر از سرمایه گذاران معتبر بروید وجود دارد؟ در ایالات متحده، یک سرمایه گذار معتبر فردی است که دارایی خالص بیش از یک میلیون دلار، بدون احتساب حقوق صاحبان سهام در محل سکونت اصلی خود است و یا کسی است که درآمد سالانه بیش از ۲۰۰۰۰۰ دلار برای دو سال متوالی داشته باشد.

قانون مشاغل ۲۰۱۲ پیشنهاد می‌کند که افکاری در مورد تغییر و تسهیل این قوانین وجود دارد. قوانینی وجود دارد که در حال اجرا هستند، مانند افزایش تعداد افرادی که می‌توانند در تأمین مالی یک استارت‌آپ شرکت کنند که از ۵۰۰ نفر به ۲۰۰۰ نفر افزایش یافته است. اما بخش بزرگ‌تر قانون مشاغل، لغو الزام به اعلان عمومی برای جذب سرمایه گذاران معتبر است و معنی آن، در صورت تصویب، این است که من و شما به عنوان یک

فرد، حتی اگر دارایی خالص بالایی نداشته باشیم، می‌توانیم در استارت‌آپ‌ها سرمایه‌گذاری کنیم. ممکن است بتوانیم درصد کمی از آن استارت‌آپ را بخریم، شاید یک دهم از ۱٪ با چند صد دلار. هنگامی که ما در مورد سرمایه‌گذاری جمعی و تلاش برای افزایش تعداد افرادی که می‌توانند در تامین مالی شرکت کنند، تحقیق می‌کنیم، سطحی از شک و نگرانی در مورد این ایده وجود دارد. نگرانی اصلی این است که چه کاری باید مانع از جمع‌آوری پول توسط کارآفرینان شود. نگرانی‌هایی در مورد حمایت از حقوق مصرف‌کننده وجود دارد - حمایت از افرادی که این سرمایه‌گذاری‌های در معرض ریسک را تامین مالی می‌کنند. در اروپا و سایر مناطق، مجوزها، گواهینامه‌ها یا اعتبارنامه‌های مختلفی وجود دارد که مؤید سرمایه‌گذاران واجد شرایط هستند و به ثروت شخصی افراد هم ارتباطی ندارند. آنها سرمایه‌گذاران آینده‌نگر را در مورد خطراتی که می‌پذیرند آموزش می‌دهند. افرادی که این دوره‌ها را می‌گذرانند و یا این گواهینامه‌ها را دارند، می‌توانند در استارت‌آپ‌ها سرمایه‌گذاری کنند، حتی اگر معیارهای ارزش خالص را که ما اینجا در ایالات متحده داریم، برآورده نکنند. در اینجا هم انتظار این است که "معیاری برای صدور گواهینامه و بررسی و ارزیابی سرمایه‌گذاران وجود داشته باشد تا آنها را کاملاً آگاه کند که سرمایه‌گذاری در یک استارت‌آپ یک پیشنهاد مخاطره‌آمیز است. ریسک پذیرتر از بازار سهام و ریسک پذیرتر از بسیاری از سرمایه‌گذاری‌هایی است که آنها انجام می‌دهند."

دیدگاه دیگر در مورد عوامل سیاسی و نظارتی این است که دولت را به عنوان یک مشتری بدانیم. در منطقه واشنگتن دی سی، جایی که من زندگی می‌کنم، این یک فعالیت بسیار رایج است. دولت کالاها و خدمات را خریداری می‌کند و این فرصت را برای همه شرکت‌ها ایجاد می‌کند تا شرکت‌های کوچک را نیز شامل شوند که آنها هم کالاها و خدمات را به دولت بفروشند. آژانس‌های فدرال مختلفی وجود دارند که این فرصت‌ها را به صورت آنلاین به سراسر ایالات متحده ارسال می‌کنند، و من انتظار دارم در سایر مناطق جهان نیز به کارآفرینان اجازه دهند در ارائه دادن محصول یا خدمات به دولت سهیم باشند.<sup>۱۱۳</sup> به عنوان مثال، وزارت آموزش و پرورش ایالات متحده فرصت‌های عرضه متنوعی را ارائه می‌دهد، که بسیاری از آنها ممکن است

۱۱۳ - این اقدام دولت ایالات متحده در راستای ایجاد فرصت برابر برای همه صاحبان کسب و کار در سراسر کشور است و نوعی کمک به شرکت‌های نوپا و تازه تاسیس است که بتوانند با شرکت‌های دارای پیشینه طولانی تر رقابت کنند. (مترجم)

برای کسب و کارهای کوچک، مشاغل تحت مالکیت زنان، مشاغل اقلیت و سایر دسته های خاص، بودجه ای را منظور کرده باشند.

به طور خلاصه، ما می بایست عوامل سیاسی و نظارتی را از چند دیدگاه مختلف درک کنیم. ما می خواهیم بدانیم که قوانین چگونه بر مشاغلی که در آن هستیم یا ممکن است وارد آن شویم تأثیر می گذارد. ما می خواهیم نسبت به این تغییرات و اهرمهای سیاستی و نظارتی آگاهی کافی ایجاد شود. ما می خواهیم در مورد دولت به عنوان یک مشتری و فرصت های آن فکر کنیم. این به ما امکان می دهد که در خود ایجاد آمادگی کنیم، پیش بینی کنیم، و موقعیت خود را برای موفقیت درک کنیم، و در مورد کاری که انجام می دهیم متفاوت فکر کنیم، نه اینکه قربانی چیزی شویم که ممکن است در روزنامه ای بخوانیم یا بعداً بطور دیر هنگام از واقعیت آگاه شویم.

### نگاهی بیندازیم به کارآفرین ، ریچارد لونتال، بنیانگذار و مدیر ارشد فنی *ChargePoint*

رشد سریع و وسایل نقلیه الکتریکی در محل تقاطع چندین تغییر کلان اقتصادی است. تقاضای مصرف کنندگان برای صرفه جویی در هزینه سوخت توسط علاقه مندان به خودروهای سازگار با محیط زیست افزایش می یابد. بسیاری از دولت ها مشوق های مالیاتی برای خرید وسایل نقلیه الکتریکی ارائه می دهند و شهرها شروع به تعیین محدوده های ترافیکی کرده اند تا تردد وسایل نقلیه را محدود و یا ممنوع کنند، مگر اینکه برقی باشند.

در سال ۲۰۰۷، ریچارد لونتال (*Richard Lowenthal*) این تغییر در حال ظهور در وسایل حمل و نقل و نیاز حیاتی به ایستگاه های شارژ سریع و قابل اعتماد را تشخیص داد. او معتقد بود که یک شبکه جامع از ایستگاه های شارژ یک پیش نیاز حیاتی برای پذیرش خودروهای الکتریکی از سوی مصرف کننده و سنگ بنای اکوسیستم خودروهای الکتریکی است.

لونتال پس از طی یک مسیر حرفه ای موفق در حوزه ی فناوریهای پیشرفته در *Stardent* و *StrataCom* و *Computers*، بازدید اولیه از خودروهای پیشگام الکتریکی ، تسلا موتورز را الهام بخش برای راه اندازی *ChargePoint* می داند. لذا با یک کمک مالی ۱۵ میلیون دلاری از سوی وزارت انرژی آمریکا و ۸۰ میلیون دلار سرمایه مخاطره آمیز، *ChargePoint* را از یک ارائه دهنده ی ایستگاه های شارژ منفرد خانگی به مدل پمپ بنزینی تبدیل نموده است که به چندین وسیله نقلیه به طور همزمان از یک مدار خدمات رسانی می کند.

ChargePoint با بیش از ۱۲۰۰۰ نقطه شارژ و ۷۰ درصد سهم بازار ایستگاه های شارژ عمومی شبکه ای، یک رهبر بازار در این فضای رو به رشد است. تقریباً ۴۰٪ از تمام رانندگان وسایل نقلیه الکتریکی عضو ChargePoint هستند. با میزبانی بیش از ۲,۵ میلیون جلسه شارژ، مصرف کنندگان، ۳ میلیون گالن بنزین صرفه جویی کرده اند و از تولید ۴۶ میلیون پوند دی اکسید کربن اجتناب نموده اند.



### ایده در عمل: تغییرات کلان اقتصادی

- چه تغییرات جمعیتی و روانشناختی فرصت های ایجاد کسب و کار را برای سرمایه گذاری های جدید ایجاد می کند
- چگونه می توانیم در مورد پیشرفت های فنی و تغییرات اجتماعی که در حال ظهور هستند مطلع باشیم؟

# فصل دهم

## رقابت

کارلوس اسلیم هلو بازرگان مکزیکی، سرمایه‌گذار، نیکوکار و

ثروتمندترین فرد جهان

**شما باید یک مرجع بین المللی برای رقابت داشته باشید.**

**شما باید بالاترین [استانداردها] را داشته باشید.**

ارزیابی شرایط صنعت و وضعیت صنعت نقطه شروعی برای درک فضای رقابت در صنعت است کارآفرینان باید بدانند که منحنی یادگیری<sup>۱۱۴</sup>، دارایی های مکمل<sup>۱۱۵</sup> و اثرات شهرت<sup>۱۱۶</sup> عوامل کلیدی برای پیشی گرفتن از رقبا هستند. این ها عناصر رقابت در بوم تحلیل فرصت هستند.

### بوم تحلیل فرصت با تاکید بر "رقابت"



### منحنی یادگیری چگونه بر موفقیت شما تأثیر می گذارد؟

منظور از منحنی یادگیری عبارتست از "بررسی میزان یادگیری در طول زمان و اینکه چقدر طول می کشد تا در انجام کاری و فراگیری مهارتی به تبحر برسیم؟ بطور مثال برای یک بازی ساده، مانند *Angry Birds*، احتمالاً یک یا دو ساعت طول می کشد تا تبحر کسب کنید. هنگامی که اصول اولیه بازی را درک کردید، می توانید مهارت معقولی کسب کنید. کارهای دیگری وجود دارد که بیشتر طول می کشد. مثلاً برای اینکه یک تیس باز در کلاس جهانی باشید، حدود ۱۵ سال طول می کشد. از آنجایی که در اوایل ۲۰ سالگی به اوج قدرت بدنی

۱۱۴ - learning curve

۱۱۵ - complementary assets

۱۱۶ - reputation effects

خود می رسید، باید از ۵ سالگی بازی را شروع کنید و زمان زیادی طول می کشد تا در کلاس جهانی قرار بگیرید. منحنی های یادگیری تحت تأثیر دانش و آگاهی امروز ما، تعهد ما و منابع ما برای یادگیری است. وقتی می پرسیم چه کسی از مزیت منحنی یادگیری بهره مند است؟ پاسخ، معمولاً شرکت های بزرگ هستند. زیرا مطمئناً نسبت به تازه واردها و کارآفرینان نوپا که تجارب قبلی ندارند، برتری خواهد داشت. چیزهای زیادی می توان از شرکت ها و مشتریان آموخت. من به شما توصیه می دهم که سعی کنید همان کاری را که یک شرکت بزرگ انجام می دهد، انجام دهید، زیرا آنها احتمالاً یاد گرفته اند که چگونه این کار را انجام دهند و چگونه آن را به خوبی انجام دهند.

### چگونه گزارش Fortune 500 و IPO درک ما را از منحنی های یادگیری بهبود می بخشد؟

مجله فورچون سالانه فهرست ۵۰۰ شرکت بزرگ درآمد زا بر مبنای شاخص های خود را اعلام می کند، اگر به آن شرکت ها در سال ۱۹۵۵ نگاه کنیم، می بینیم که از ۵۰۰ فورچون در آن سال، تقریباً نیمی از آنها ۲۵ سال بعد هنوز در لیست بودند. آنها برای مدت ۲۵ سال در بین ۵۰۰ شرکت بزرگ بطور رقابتی باقی مانده اند. تا ۱۹۶۵، تقریباً نیمی از آنها هنوز ۲۲ سال بعد در لیست بودند. در سال ۱۹۷۵ نیمی از آنها تقریباً ۱۶ سال بعد هنوز در لیست بودند. در سال ۱۹۹۵، زمانی که به نسخه جدیدتر نگاه می کنیم، تقریباً ۱۲ سال بعد هنوز هم نیمی از آنها در لیست بودند. این روند نزولی از ۲۵ سال به ۲۲ به ۱۶ تا ۱۲ نشان می دهد که حفظ قدرت رقابت در طولانی مدت، حتی برای بزرگترین شرکت های جهان یک چالش است. در حالی که چند شرکت بزرگ - اکسون موبیل، جنرال الکتریک، جنرال موتورز و غیره - حفظ شده اند - اکثریت قریب به اتفاق دیگر شرکتها تقلیل و تعدیل یافته اند و یا از میان رفته اند. این برای کارآفرینان نوپا و جوان، یک نشانه ی دلگرم کننده هم هست. بزرگترین شرکت های امروزی مستعد، استارت آپ های جدید و نوآور هستند و ممکن است با صنایع جدید و بازارهای جدید و فناوری های جدید جایگزین شوند.

ما همچنین می توانیم تاریخچه عرضه اولیه عمومی (IPO) شرکت ها در ایالات متحده را بررسی کنیم. چه مدت طول می کشد تا به یک شرکت ۱۰۰ میلیون دلاری یا ۲۰۰ میلیون دلاری از لحاظ درآمد زایی تبدیل شوید و IPO کنید؟ در اواخر دهه ۱۹۹۰، دات کام در دوران رونق، تنها چهار یا پنج سال داشت. در اوایل دهه ۲۰۰۰، سرعت عرضه های اولیه سهام به طور چشمگیری کاهش یافت، و آنها امروزه نسبت به اعداد تاریخی نسبتاً محافظه کار هستند.



ما در سال های ۲۰۰۷ و ۲۰۰۸، شاهد پیک های ۱۴ و ۱۵ ساله به عنوان زمان تاسیس شرکت تا عرضه اولیه سهام هستیم. اخیراً به طور متوسط ۱۰ خوشه برای این شرکت ها می بینیم. ایجاد تخصص و کسب موفقیت، حتی به عنوان یک شرکت فناوری سریع، زمان می برد.

### چگونه یادگیری از مدل سنتی آن در حال تغییر است؟

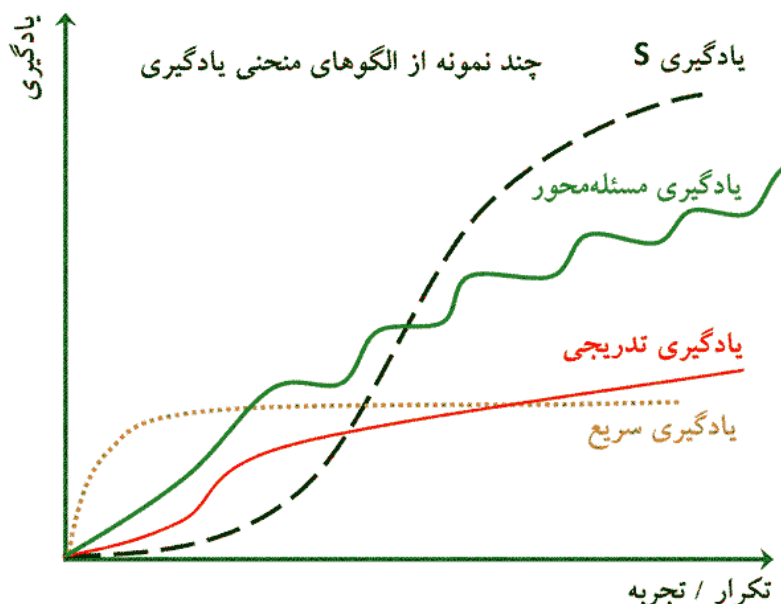
ما شاهد مدل های در حال تکامل برای صعود به منحنی یادگیری هستیم. سیستمهای آموزش و فراگیری به شیوه مرسوم و سنتی آن تا حد زیادی در یک مدل، یک اندازه و یک جا جمع شده است. ارزیابی ها و آزمون های سنجش یادگیری سنتی بر اساس یک برنامه زمان بندی مشخص برای همه دانش آموزان در یک کلاس اجرا می شود. با فراگیر شدن دسترسی به ابزارهای یادگیری در دنیای امروز، روش های مرسوم یادگیری نقش و اهمیت خود را تا حدود زیادی از دست داده است و ابزارها و شیوه های جدیدی از مدل های یادگیری به بازار آمده است. شیوه و ابزارهای یادگیری، فرایند یادگیری را متحول شده است.

اولین مرحله، آموزش آنلاین و آموزش های ترکیبی (با عناصر حضوری و چهره به چهره و آنلاین) که هم محتوا و شیوه ارائه خدمت آموزشی و هم شیوه پرداخت در ازای میزان مطالب فراگیری شده، را دگرگون نموده است. هرچند که مدل سنتی همچنان بر مبنای دریافت شهریه در ازای مطالب و محتوای ارائه شده به دانش آموزان و دانشجویان و یا روابط استاد- شاگردی بکار خود ادامه می دهند.

مرحله دو شامل سطحی از تفکیک، با یک برنامه درسی نیمه سفارشی شده است. دوره ی یادگیری ممکن است به دوره های کوتاه مدت (یا دوره های فشرده) تقسیم شوند که با هزینه های کمتر، به صورت آنلاین یا ترکیبی ارائه می شوند.

مراحل ۳، ۴ و ۵ یادگیری، جذابیت خود را با رفتن به سوی دوره های آزاد یادگیری بدست می آوردند. دوره هایی که بصورت بسته های آموزشی و از لحاظ زمانی نامحدود تنظیم میشوند. این دوره ها تاکید و توجهشان بر کاربردی تر بودن، متنوع بودن و ارزشمند بودن محتوای آموزش متناسب با نیاز هر کسب و کار می باشد.

برخی موسسات آموزشی مانند *Coursera*<sup>۱۱۷</sup> و *MOOCs* با جلب مشارکت دانشگاه‌ها با سرعت زیادی در این مسیر حرکت می‌کنند. لذا الگوی یادگیری مبتنی بر شایستگی در حال اجراست. همانطور که شما در حال بالا رفتن از منحنی یادگیری هستید، منابع و مطالب فراوانی توسط دانشگاه‌ها، شرکت‌ها، دولت‌ها و سازمان‌ها ارائه می‌شود که می‌تواند به شما بینشی در مورد درک بازارها و صنایع بدهد.



به طور خلاصه، با یادگیری مسیر صعود از منحنی یادگیری را طی می‌کنید. به خاطر داشته باشید که پیش رفتن بر روی منحنی یادگیری زمانی به نفع شماست که در حال کاوش در صنایع جدید، بازارهای جدید یا فناوری‌های جدید هستید. بر متفاوت بودن، توسعه محصولات و خدمات نوآورانه و ترکیب بازخورد مشتری برای صعود سریع به منحنی یادگیری تمرکز کنید.

### چه نوع دارایی‌های مکملی بر موفقیت شما تأثیر می‌گذارد؟

۱۱۷ - کورسرایک شرکت فناوری آموزشی انتفاعی تأسیس شده توسط استادان علوم رایانه، اندرو اینگ و دافنی کالر از دانشگاه استنفورد که در مانتین ویو، کالیفرنیا واقع است. این شرکت اخیراً ۱۶ میلیون دلار سرمایه‌گذاری خطرپذیر دریافت کرده است، آخرین سرمایه‌گذاری خطرپذیر در سال ۲۰۱۷ به ارزش ۶۴ میلیون دلار بوده است. برآورد می‌شود در سال ۲۰۲۱ حدود ۱۵۰ دانشگاه بیش از ۴۰۰۰ دوره آموزشی را از طریق این موسسه عرضه نماید. مشتری عمده این موسسه آموزشی دانشگاه‌ها و کالج‌ها و موسسات عمومی دولتی و غیر دولتی هستند.

منظور از دارایی های مکمل به عنوان عنصر دوم در رقابت، قابلیت ها، امکانات و تاسیسات، تجهیزات و زیرساخت هایی هستند که فراتر از دارایی های مرتبط با خود محصول یا خدمت، روند تجاری سازی را پشتیبانی می کنند. دارایی های مکمل می توانند مشهود یا نامشهود باشند. دارایی های مشهود میتواند شامل پول نقد و سپرده ی بانکی باشد، تجهیزات و ابزار و ماشین آلات باشد. ملک در تملک برای محل کار باشد. دارایی های نامشهود شامل دانش و تخصص شما، روابط عمومی شما و مالکیت معنوی شما همچون اختراعات ثبت شده، علائم تجاری، حق چاپ و نشر و اسرار و اسناد تجاری مرتبط با کسب و کارتان باشد. کارآفرینان می توانند در صورتی که دارایی های نامشهود قابل توجهی داشته باشند - در صورتی که دانش، روابط و مالکیت معنوی داشته باشند، مزیت هایی را ایجاد کنند. تحصیل این نوع دارایی ها دشوارتر از دارایی های مشهود است.

### چگونه دارایی های مکمل خود را ایجاد می کنید؟

اگر نیاز به تامین و تکمیل سفارشات دریافتی از سایت خرده فروشی آنلاین خود دارید، می توانید یک انبار خریداری یا اجاره کنید. می توانید در صورت لزوم کارکنانی را استخدام کنید. می توانید تمام عملیات را خودتان مدیریت کنید. ممکن است برای مدیریت موجودی و انجام سفارش با آمازون یا یک شرکت تامین کننده محلی شریک شوید. بدون اینکه مجبور باشید آن سیستم را خودتان بسازید. یا ممکن است شرکای دیگر را استخدام کنید یا با آنها همکاری کنید تا دارایی های مکملی را برای خود ایجاد کنید.

مشارکت های فن آورانه شرکت ها با یکدیگر، می تواند دارایی های مکمل را افزایش دهد. دارایی های مکمل می تواند تقاضا را افزایش دهد، تجاری سازی شما را بهبود بخشد، و مزیت یا فایده آنچه را که به بازار می آورید، افزایش دهد. بطور مثال در بازار لوازم الکترونیکی مصرفی، دارایی های مکمل متنوعی وجود دارد. گنجاندن قابلیت های پخش دی وی دی بلو- ری سونی (*Blu-ray DVD playing*) در پلی استیشن ها، کاربرد کنسول بازی شان را افزایش داد و تفاوت قابل توجهی در محصول نسبت به رقیب خود مایکروسافت ایکس باکس ایجاد کرد.

مشارکت نتفلیکس با سونی، مایکروسافت و نینتندو امکان پخش فیلم ها و برنامه های تلویزیونی نتفلیکس را از طریق این کنسول های بازی فراهم کرد. در حالی که محتوای ویدیو به خودی خود تغییری نکرد، سهولت دسترسی و بهبود تجربه ی مشاهده بازی ها در تلویزیون در مقایسه با رایانه، در عمل نتیجه دارایی های مکمل بود. اگر به این نمونه از همکاری توجه کنید خواهید دید که بخش مهمی از دارایی های مکمل از مشارکت و

همکاری مکمل چند شرکت حاصل می شود و همه در سود آن سهیم می شوند. دارایی های مکمل خود می توانند منبع فرصت های سرمایه گذاری جدید باشند. به عنوان مثال، پیش بینی بازار لوازم جانبی اپل در سال ۲۰۱۵، ۱۱ میلیارد دلار است. پیش بینی فروش این رقم از محصولات جانبی، در زیرسایه محصول اصلی، نشان دهنده نوعی بهره گیری از فرصت های ایجاد شده از دارایی های متعلق به دیگران است. با عرضه یک محصول اصلی، ممکن است، چندین محصول فرعی را بتوان به بازار عرضه کرد.

به طور خلاصه، وقتی به این فکر می کنیم که کجا و چگونه می خواهیم رقابت کنیم، از فکر کردن در باره موقعیت هایی که یک شرکت توانسته با آوردن حجم زیادی از پول و دارایی، برنده ی بازار شود، اجتناب کنید. در عوض، به فرصت هایی فکر کنید که در آن دارایی های مکمل، و به طور خاص نوع نا مشهود آن از قبیل عناصر دانش و مهارت و تخصص، در کنار ایجاد روابط و همکاری با دیگران و کسب مالکیت معنوی، ایجاد کنید و به عنوان یک استارت آپ با مدد دارایی های مکمل خود عملکرد فروش خود را توسعه دهید.

### شهرت رقبا چه تاثیری بر روی موفقیت شما می گذارد؟

درک شهرت و معروفیت رقبا مهم است. این بخش پایان دهنده بحث رقابت و نقش آن در بوم فرصت است. شهرت و معروفیت حاصل مجموعه ای از باورها یا عقاید عمومی ایجاد شده است (و البته بخشی مهم از آن به پیشینه عملکردی و سابقه فعالیت بر می گردد) مشتریان اغلب ترجیح می دهند یا از شرکت هایی خرید کنند که قبلاً با آنها معامله کرده اند، یا با شرکت هایی معامله کنند که از طریق دوستان و آشنایان، در مورد پیشینه و سابقه آن شناخت و بینش لازم کسب کرده اند. همچنین شهرت و معروفیت برند و عنوان تجاری آن شرکت ها، عامل دیگری برای تکرار تجربه خرید از آنهاست.

امروزه تقریباً منابع آنلاین نامحدودی وجود دارد که شهرت و اعتبار را شکل داده و بر شهرت و معروفیت تأثیر می گذارد. سایت های بررسی نظرات و بازخوردهای مصرف کنندگان، از انواع سایت های رایگان، پولی، و حرفه ای وجود دارند—لازم است که شما را به عنوان یک کارآفرین با این منابع مختلف آشنا سازیم، تا همانطور که در مورد تحلیل رقابت در بوم فرصت فکر می کنید، به مدیریت شهرت خود بیندیشید.<sup>۱۱۸</sup> به عنوان مثال، ما نگاهی به شرکتی خواهیم داشت که در حال کار بر روی خط تولید اسباب بازی های آموزشی به نام

۱۱۸ - منظور از مدیریت شهرت در اینجا علاوه بر خلق شهرت و شکل دادن به شهرت و معروفیت، شامل صیانت و حفاظت از آن و برنامه ریزی برای تثبیت آن در بازار با کمک روش ها و ابزارهای روز می باشد.

*GoldieBlox* است. مشتریان هدف آنها دختر خانم هایی در مهد کودک ها و دبستان ها هستند. این اسباب بازی های آموزشی بر اصول مهندسی، ریاضی و علوم تمرکز دارند. آنها بازحوردها و دیدگاه های مثبت زیادی از مطبوعات ایالات متحده در زمینه ی تشویق آموزش زنان جوان مبتنی بر *STEM* دریافت کرده اند. همچنین ما می توانیم از طریق سایت آمازون بر اساس بررسی محصول به محصول نگاه کنیم و بفهمیم که *GoldieBlox* چه کارهایی را به خوبی انجام می دهد، چه کارهایی ممکن است اشتباه انجام دهند و بازخورد مصرف کنندگان را جویا شویم.



می توانیم بررسی ها و رتبه بندی های محصول را مطالعه کنیم تا بفهمیم مردم درباره محصول و شرکت چه می گویند. با صدها بررسی در آمازون، می توانیم مشتریان بسیار را ضی را که رتبه بندی های چهار ستاره و پنج ستاره ارائه می کنند، بررسی کنیم. اما اگر به فکر ورود به این فضا هستیم، و اینکه چگونه می توانیم آن را بهبود بخشیم و ارزش بهتری ارائه کنیم، این نظرات تک ستاره و دو ستاره هستند که من علاقه مند به خواندن آنها هستم. ما باید بفهمیم که شکاف ها و آسیب پذیری های *GoldieBlox* کجاست.



ما همچنین می توانیم دیدگاه های حرفه ای تر را مطالعه کنیم. سایت هایی مانند *CNET* لوازم الکترونیکی مصرفی را بررسی می کنند. بسیاری از سایت های بررسی محصولات حرفه ای وجود دارند که تجزیه و

تحلیل های دقیقی را ارائه می دهند که ممکن است با ویدئو، تصاویر و سایر تجزیه و تحلیل ها، نظرات حرفه ای ها در مورد محصولات یا خدمات را تکمیل نمایند. ما همچنین می خواهیم تحقیقات کنش پذیری را انجام دهیم که منظور من از آن تحقیقات خودکار است.<sup>۱۱۹</sup> شما می توانید در سایت های رقبای خود مشترک شوید و گروه های فیس بوکی آنها را لایک کنید. می توانید *Google Alerts* را راه اندازی کنید. می توانید از طریق تویتر به رقبای خود پیوندید. می توانید از فیدهای *RSS* در سایت های خاص استفاده کنید و ببینید در آنجا چه خبر است. هشدارهای کلید واژه را در مورد رقبای خود یا در مورد محصولات و مارک های خاصی که آنها دارند تنظیم کنید. برای تعدادی از این ابزارها، می توانید مشترک یک ایمیل روزانه شوید که خلاصه ای از اخبار و اطلاعات مربوط به رقبا و محصولات آنها را ارائه می دهد.

به طور خلاصه، هنگامی که ما به شهرت فکر می کنیم، باید نقاط ضعف و نقاط آسیب پذیر رقیب خود را بررسی کنیم. هدف شناسایی آنجایی است که ما می توانیم بهره برداری کنیم، خودمان را تقویت کنیم و بر وضعیت تأثیر بگذاریم؟ آیا مشکلاتی در بازار وجود دارد که بتوانیم با سرمایه گذاری های خود به حل آنها کمک کنیم؟ ما همچنین می خواهیم به صنایع جدید و بازارهای جدیدی که می توانیم واردشان شویم فکر کنیم. به مدیریت شهرت خود فکر کنیم و ببینیم برای ایجاد و مدیریت شهرت خود چه کاری می توانیم انجام دهیم؟ اینکه چه نقش فعالی در شکل دادن به آن گفتگوهای منجر به تفاهم می توانیم ایفا کنیم.

### 119 - passive research

”راه اندازی سامانه ارزیابی و رتبه بندی خودروهای داخلی” بر اساس ملاحظات فنی تخصصی و بازخورد مشتریان می تواند به صورت یک ایده استارت آپی مبنای فعالیت یک مرکز مشاوره فنی و تخصصی در زمینه خودرو باشد که بصورت حرفه ای در مورد قابلیت ها و کیفیت و قیمت و آپشنهای مختلف خودروها و مقایسه انواع مدلها موجود در بازار خودروهای داخلی و خارجی، به مشتریان خرید خودرو در کشور (یک بازار بزرگ چند ده میلیونی) مشاوره ارائه دهد. برخی سایت ها سعی کرده اند در مواردی این نقش را ایفا کنند، ولی هنوز یک سامانه حرفه ای برای این منظور در کشور تولید نشده است. در حال حاضر شرکتی بنام بازرسی کیفیت و استاندارد ایران به عنوان نهاد زیر مجموعه بازرسی در وزارت صمت، گزارش هایی در این باره منتشر می کند، ولی به جهت اینکه بخش عمده ای از سهام شرکت های خودروساز داخلی دولتی است، امکان سوگیری گزارش های صمت در این زمینه وجود دارد، اخیراً هم برخی استارت آپ ها مانند کارنامه، وارد مقوله کارشناسی خودرو و صدور گواهینامه اصالت موتور و بدنه و قیمتگذاری خودروها بر اساس وضعیت کارشناسی شده اند. شما درخواست خود را در سامانه ثبت می کنید و کارشناس فنی به آدرس شما فرستاده میشود، خودرو شما از جهت فنی و قیمت گذاری کارشناسی میشود و گواهی برایتان صادر می گردد. خریداران با توجه به افزایش قیمت خودروها، تمایل دارند قبلاً از اقدام به خرید خودرو از این خدمات مشاوره و کارشناسی استفاده کنند. بدیهی است در صورت وجود یک دیتا بیس تحلیلی امکان اینکه خودرو سازها و قطعه سازان نیز بتوانند در جهت بهبود کیفیت تولیداتشان از این بازخوردها و بازخوردهای مشابهی که از تعمیرگاه های سراسر کشور امکان اخذ آن هست، استفاده کنند. ترکیبی از همین اعتبارسنجی های فنی و حرفه ای و ارزیابی بازخوردهای مشتریان را می توان در مورد خرید ملک و خرید فرش و مبلمان و لوزم خانگی برندهای داخلی - خارجی و یا حتی انتخاب بهترین تعمیرگاه خودرو در محل شما تعمیم و گسترش داده شود. (مترجم)

## نگاهی بیا ندامیم به کارآفرین معروف، جورج واینمن، بنیانگذار و مدیر عامل خطوط هواپیمایی مگا مالدیو<sup>۱۲۰</sup>

آرزوی جورج واینمن<sup>۱۲۱</sup> با مدرک مهندسی هوافضا و پیشینه‌ی فعالیت حرفه‌ای در شرکت بوئینگ، برای راه‌اندازی یک خط هوایی جدید جسورانه و چالش‌برانگیز بود. چشم‌اندازی از آغاز مسیر نشان می‌دهد او با راه‌اندازی اولین خطوط هواپیمایی چینی ارزان قیمت، پس از اخذ تضمین چند میلیون دلاری از سرمایه‌گذاران به کشور چین رفت، اما چین سرمایه‌گذاری خارجی در حوزه‌ی هوانوردی را محدود کرد. زمانی که مشخص شد چین خط هوایی جدید را تایید نخواهد کرد، او مجبور شد این طرح را کنار بگذارد. خطوط هوایی مگا مالدیو به در خلال سفر ماه‌عسل جورج به مالدیو و بعد از اعلام محدودیت از سوی دولت چین شکل گرفت. او با مقامات مالدیو ملاقات کرد تا در مورد احتمال عملیات چارتر از چین گفتگو کند، اما در عوض، آنها پیشنهاد کردند که شرکت هواپیمایی خود را به آنجا انتقال دهد و آن را در مالدیو تاسیس کند.



جورج می‌گوید: "در طول ده سال آینده، مالدیو می‌تواند به زمین بازی در حیات خلوت هند و چین تبدیل شود، چیزی همانند موقعیت کارائیب در میان ایالات متحده آمریکا و کانادا." با برقراری خطوط ارتباطی میان چینِ سرعت در حال ثروتمند تر شدن و مالدیو، یک جزیره‌ی باریک و کوچک، مواد لازم برای در نظر گرفتن حق فرود در بازار در حال گسترش، شبکه بین‌المللی تماس‌ها، و تاییدیه‌های مهم دولت فراهم شده است. پرواز مگا مالدیو در سال ۲۰۱۱ با یک هواپیمای بوئینگ ۷۶۷ از هنگ‌کنگ به مالدیو آغاز شد. تا سال ۲۰۱۳، تعداد

کارکنان شاغل در مگا مالدیو به ۱۸۰ کارمند افزایش یافت. آنها اکنون دارای حقوق توقف در چین هستند و امکان گسترش آنها به مقاصد دیگر مانند ژاپن را فراهم می کنند. مگا مالدیو اکنون با توجه به صعودش بر روی منحنی یادگیری، ایجاد دارایی های مکمل، و ایجاد شهرت و معروفیت نزد مشتریان، شرکای تجاری و دولت ها در منطقه، آماده طی نمودن مسیر موفقیت است.

### ایده در عمل: رقابت

- منحنی یادگیری در صنعت و بازار مورد علاقه شما چیست؟
- چه دارایی های مکملی در صنعت و بازار مورد علاقه شما حیاتی تر هستند؟
- شهرت رقبا چه تاثیری بر موفقیت شما دارد؟



# بخش سوم

## اقدام کارآفرینانه

- نوآوری ارزش آفرین

- شناسایی فرصت

با درک ذهنیت، انگیزه و رفتار کارآفرینی، و پیش در مورد صنعت و نیروهای کلیدی بازار، به خوبی آماده اید تا ایده های کارآفرینی خود را عملیاتی نموده و توسعه دهید. فصول پایانی ما در مورد نوآوری ارزش آفرین و شناسایی فرصت هاست که با این دو بحث، بوم تحلیل فرصت به پایان می رساند.

**بوم تحلیل فرصت با تاکید بر بخش سوم - اقدام کارآفرینانه :**



# فصل یازدهم

## نوآوری ارزش آفرین

**گای لالیبرت بنیانگذار سیرک سولیل :**

**ما سیرک را دوباره اختراع نکردیم، بلکه آن را به روشی بسیار**

**مدرن تر بسته بندی مجدد کردیم.**

با ایده های بزرگ و منابع کمیاب، کارآفرینان باید در تصمیم گیری های خود کارآمد و در مدیریت زمان و پول خود فهیم باشند. مفهوم نوآوری ارزشی یا نوآوری ارزش آفرین برای ارزیابی نحوه رقابت کارآمد و مؤثر مناسب است.

### بوم تحلیل فرصت با تاکید بر "نوآوری ارزش آفرین"

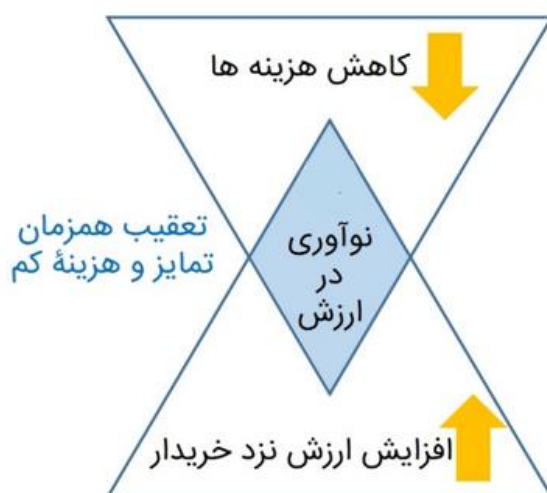


### نوآوری ارزش آفرین چیست؟

نوآوری ارزشی یا نوآوری ارزش آفرین به دنبال تمایز محصول و کاهش هزینه است که هم برای خریداران و هم برای شرکت (استارتاپ) ایجاد ارزش افزوده می کند. ارزش برای خریداران از منافع و مزایای محصول منهای قیمت آن به دست می آید.<sup>۱۲۲</sup> نوآوری ارزش آفرین، زمانی حاصل می شود که کل سیستم منافع، قیمت

۱۲۲ - اصطلاح ارزش بار معنایی دقیقی دارد. در ادبیات اقتصادی، ارزش یک کالا در قیمت آن کالا منعکس می گردد. اما در عمل ممکن است. به دلیل اشکال در سیستم قیمت گذاری و یا کیفیت محصول از نقطه نظر میزان رضایت خاطری که در مشتری ایجاد می کند، ارزش کالا متفاوت از قیمت آن باشد و قیمت کالا بیشتر یا کمتر از ارزش واقعی آن به نظر برسد. خصوصا که اصطلاح ارزش یک بار احساسی دارد و یک متغیر کیفی و فضاوتی و نسبی است، اما قیمت یک متغیر کمی و عینی می باشد. مثلا فرض کنید شما کالا یا خدمتی را با کیفیتی همتراز یا بالاتر از رقبا به مشتریان عرضه نمایید ولی با قیمتی به مراتب پایین تر که این امر با اتخاذ راهبردهای مختلف کاهش هزینه امکان پذیر است و موجب میشود شما ارزش بیشتری به مشتری ارائه دهید و مشتری در مقایسه با بهایی که می خواهد پردازد، شما را به دیگر رقبا ترجیح می دهد.

و هزینه در یک راستا قرار گیرد. منحنی ارزش<sup>۱۲۳</sup> و نوآوری ارزش آفرین با یکدیگر مرتبط هستند، همانطور که در مقاله ی ترسیم نمودار آینده شرکت بحث شده است<sup>۱۲۴</sup>، منحنی ارزش ابزاری برای شرح، بسط، توسعه و ارائه نوآوری ارزشی هست. عوامل اغلب شامل ویژگی ها، منافع و مزایای محصول، قیمت محصول، نام تجاری، موقعیت مکانی و عوامل مختلف دیگری هست که توسط مشتریان مشاهده می شود. با ترسیم نمودار منحنی ارزش هر رقیب در کنار یکدیگر می توان شکاف های ارزشی را شناسایی کرده و فرصت ها را برای کارآفرینان برجسته کند.



### چه فرصت های نوآوری ارزشمندی برای شرکت های حقوقی وجود دارد؟

یک شرکت حقوقی مرسوم را در نظر بگیرید. آنها اغلب در دفاتر مجلل و محله های گران قیمت مستقر هستند. بر اساس مهارت و تخصص و کلای خود، که تحصیل کرده، دارای اعتبار بالا، و جبران کنندگی بسیار خوب هستند، کار با کیفیت بالایی ارائه می دهند. به خدمت گرفتن شرکت های حقوقی مرسوم گران است. هزینه های حقوقی یکی از بزرگترین هزینه های استارت آپ ها است. کارآفرینان ممکن است برای فرایند ثبت شرکت، قراردادهای عملیاتی، قراردادهای استخدامی، ثبت اختراعات و علائم تجاری و قراردادهای فروش، مجبور شوند وکلایی را استخدام کنند.

123 - value curves

124 - Kim, W.C. & Mauborgne, R. (2002, June). "Charting your company's future." Harvard Business Review.

با توجه به هزینه های شرکت های حقوقی، کارآفرینان به طور فزاینده ای برای نیازهای قانونی خود به اینترنت روی می آورند. شرکت هایی مانند *LegalZoom* و *Nolo*، ابزارها و اسناد مبتنی بر وب و سلف سرویس را برای کارآفرینان ارائه می کنند. به عنوان یک سرویس آنلاین، هیچ دفتر مجللی هم وجود ندارد. اپلیکیشن ها و ابزارهای آنلاین مشاوره حقوقی، مانند سایت های مشاور حقوقی، جایگزین وکلای گران قیمت مرسوم می شوند. کارآفرینان بر اساس درخواست های خود فرم نیازشان را در وب سایت تکمیل می کنند. در حالی که کیفیت و سفارشی سازی قراردادها، پرونده ها و غیره از این ارائه دهندگان آنلاین خدمات حقوقی ممکن است کمتر از آن چیزی باشد که یک شرکت حقوقی سنتی می تواند ارائه دهد، صرفه جویی در هزینه برای راه حل مناسب قانع کننده است. شرکت های خدمات حقوقی آنلاین بر اساس منحنی ارزش متفاوتی نسبت به شرکت های حقوقی سنتی کار می کنند.

خدمات سفارشی از شرکت های حقوقی سنتی با راه حل های نیمه سفارشی و مبتنی بر الگوهای نوین جایگزین می شوند. برای نیازهای حقوقی نسبتاً ساده، معادله صرفه جویی در هزینه در مقابل کیفیت کار به طور فزاینده ای به نفع ارائه دهندگان خدمات حقوقی آنلاین است. به عنوان یک کارآفرین مشتاق اگر به بازار خدمات حقوقی علاقه مند باشید، راه اندازی یک شرکت حقوقی سنتی یا یک شرکت خدمات حقوقی کاملاً آنلاین توصیه نادرستی است. رقبای قابل توجهی در حال حاضر در این دو سر طیف خدمات حقوقی فعالیت می کنند.

جایگزین آنها چیست؟ از منحنی ارزش برای ترسیم موقعیت هایی که ممکن است برای نوآوری ارزش در خدمات حقوقی وجود داشته باشد استفاده کنید. شاید بتوانیم یک شرکت حقوقی امروزی ایجاد کنیم که یک مدل آنلاین و سلف سرویس را با مداخله محدود انسانی را ترکیب کند. حتی اگر مشتریان مایل به تعامل رو در رو با یک وکیل باشند، شاید بتوان این کار را با هزینه ای مقرون به صرفه از طریق ویدئو کنفرانس تحت وب به جای روش های متداول و گران قیمت، مانند اجاره یک فضای اداری لوکس جهت دفتر کار و کالت انجام داد. یا اگر هزینه های وکالت هنوز خیلی زیاد است، شاید بتوانیم از دستیاران حقوقی برای تعاملات خود استفاده کنیم و وکلای را به عنوان سرپرست استخدام کنیم. در حالی که برای توسعه کامل ایده یک شرکت حقوقی نوین به تحقیق و تجزیه و تحلیل بیشتر نیاز است، این تصویر نشان می دهد که منحنی های ارزش ابزار ارزشمندی برای کارآفرینان هستند. می توانیم ویژگی ها، قیمت ها و هزینه های مختلف را در نظر بگیریم و نقاط مثبت و منفی

مبادلات را ارزیابی کنیم. ما می توانیم ویژگی های جدید ایجاد کنیم و ارزش پیشنهادی را برای مشتریان تغییر دهیم.

### کلیدهای ارائه نوآوری ارزش آفرین چیست؟

برای ارائه نوآوری ارزش آفرین، هنگام سرمایه گذاری، روی چهار سوال تمرکز کنید: چه چیزی را حذف کنیم، کاهش دهیم، افزایش دهیم و یا ایجاد کنیم؟؟ اول باید ببینیم چه عواملی را می توانیم حذف کنیم که برای مشتریان هدف ما ارزش واقعی ندارند؟ عنصر دومی که ما بررسی خواهیم کرد عوامل کاهشنده است. آیا عواملی در منحنی ارزش کالا وجود دارد که بتوانیم آنها را بدون افت قابل توجه در ارزش تحویل شده به مشتریان کاهش دهیم؟ عنصر دیگری که بررسی خواهیم کرد افزایش عوامل خاص است و در نهایت، ما در نظر خواهیم گرفت که آیا عوامل جدیدی می توانیم ایجاد کنیم؟ وقتی به این چهار سوال به طور همه جانبه نگاه می کنیم، بینشی در مورد اینکه چگونه می توانیم نوآوری ارزشی برای رقابت موفقیت آمیز در بازار ارائه دهیم، به دست خواهیم آورد.<sup>۱۲۵</sup>

### چه عواملی را می توانیم حذف کنیم؟

حذف عواملی که امروزه توسط رقبا به مشتریان ارائه می شود توسط یک استارتاپ قطعا ساده تر از ایجاد و انجام آن است. در حالی که باید برای حذف عواملی که واقعا برای مشتریان ارزشمند و مهم هستند نگران بود، اما بعید است که مشتریان برای هر عامل، سطح بالایی از ارزش، قائل باشند. بنابراین اگر بتوانیم عواملی را که نسبت به هزینه های آن، ارزش چندانی از نظر مشتری ندارند، شناسایی و حذف کنیم و منابع را روی آن عواملی

<sup>۱۲۵</sup> - لازم به ذکر است، هر کدام از این راهبردها، در صورتی به نوآوری ارزش آفرین منتهی میشوند، که توام با شناخت و مطالعه دقیق و همه جانبه از نیازها و خواست مشتریان صورت گیرد. در غیر اینصورت، کل پروژه کارآفرینی را با ریسک شکست بالایی مواجه می سازد و می تواند بجای آنکه ارزش آفرین باشد، منجر به زیان های سنگین و غیرقابل جبران به خود و جامعه گردد. به عنوان یک مثال ملموس می توان به صنعت خودروسازی در ایران اشاره کرد. اگر چه صنعت خودروسازی در کشور ما تقریبا یک بنگاه بزرگ مورد حمایت دولت بوده و انحصارگرانه، کل بازار کشور را در اختیار گرفته است، اما به جهت در پیش گرفتن راهبردهای نوآورانه ی غیر ارزشی برای مشتریان، از حذف آپشن های مختلف روی خودرو تا برخی تغییرات ظاهری در شکل بدنه و یا افزایش و کاهش در کمیت و کیفیت قطعات بکار رفته، عملا نه تنها در جلب نظر مشتریان ناموفق بوده، بلکه محصولی بی کیفیت، بسیار ناایمن و فاقد ارزش نسبت به قیمتی که در بازار عرضه میشود، به مشتریان ارائه داده و امروزه اکثریت ایرانیان، صنعت خودرو را نه یک افتخار ملی که یک معضل ملی برمی شمردند و حتی صدای اعتراض بسیاری از مقامات قانون گذار، نهادهای نظارتی و رییس پلیس راه ایران هم درآمده است. (مترجم).

سرمایه گذاری کنیم که ارزش افزوده بیشتری برای مشتری ایجاد می کند، این راهبرد به ما فرصت می دهد تا راه حلی سریعتر، بهتر و یا ارزانتر به مشتریان ارائه دهیم.

## نوآوری ارزش آفرین در سیرک سولیل چیست؟

برای شرح این ماجرا، سیرک سولیل (*Cirque du Soleil*) را بررسی خواهیم کرد. این سیرک در بیست سال گذشته در لاس وگاس بسیار محبوب بوده است. اما آنها تصمیم آگاهانه ای برای حذف عوامل در مفهوم شرکت خود گرفتند. اگر بتوانید عوامل قابل حذف را شناسایی کنید، می توانید در هزینه ها و زمان صرفه جویی کنید. شما می توانید آن منابع را روی عواملی سرمایه گذاری کنید که ارزش واقعی برای مشتریان اضافه می کند. وقتی سیرک ها را بررسی می کنیم، یک قدم به عقب برگردیم و به این فکر کنیم که کارکرد یک سیرک برای بیش از یکصد سال گذشته چه بوده است؟ می بینیم که هم مقرون به صرفه بوده و هم یک گردش و تفریح برای خانواده ها بوده است. سیرک ها دارای بازیگران ستاره بوده اند. حیوانات تربیت شده و دست آموز از دیگر امتیازات آنها بوده است. سیرک ها مانند نمایش ها از پرده ها یا مراحل متعددی تشکیل می شوند، در یک سیرک سه حلقه ای مراحل مختلف اکشن در هر حلقه به صورت موازی انجام می شود. دلچک ها و سرگرمی ها و طنز، هیجان و خطر همیشه بخشی از هویت سیرک بوده است.

اما سیرک سولیل اکثر این عوامل را حذف کرد. آنها بازیگران ستاره را کنار گذاشتند. هیچ حیوانی هم وجود ندارد. <sup>۱۲۶</sup> آنها امتیازات راهروها و چندین عرصه نمایش را هم حذف کردند. اما همچنان سرگرمی و هیجان به مشتریان خود ارائه می دهند. پرسش این است که چگونه این ممکن است؟

سیرک سولیل عناصر جدیدی را اضافه کرده و در قالب یک داستان واحد به ارائه یکپارچه یک پرده ی نمایش پرداخته است. ممکن است دهها نمایش در سیرک سولیل وجود داشته باشد که هر کدام با موضوع متفاوتی در هر مقطع زمانی در سطح جهانی برگزار می شوند، اما ترکیبی از هنر، موسیقی، رقص و نمایش، تجربه یک سیرک بسیار متفاوت را در سیرک سولیل ارائه می دهد. آنها منحنی ارزش را تغییر دادند و با حذف آنچه که اکثر ما به عنوان عوامل اساسی سیرک می دانیم شروع کردند. آنها نوع کاملاً جدیدی از سرگرمی و نوع

۱۲۶ - حذف حیوانات از نمایش های سیرک که از یک روند فزاینده در بسیاری کشورها برخوردار است، به جهت فشار طرفداران حقوق حیوانات و فعالان محیط زیست و جنبش سبز صورت گرفته است و بدیهی است کسانی که بجای مقاومت در برابر این فشارها، به لزوم احترام به حقوق آنها از این رویکرد استقبال می کنند، مزیت بیشتری از طریق جلب نظر احاد جامعه کسب خواهند کرد.

جدیدی از تجربه را ایجاد کردند. آنها صنعت سیرک را دوباره اختراع کردند و آن پویایی رقابتی را تغییر دادند. همچنین قراردادها را به چالش کشیدند و جرأت کردند کارها را متفاوت انجام دهند. در واقع سیرک سولیل با این اقدامات، مشتری خود را هم تغییر داد. در حالی که سیرک سنتی بر خانواده ها و به ویژه کودکان تمرکز دارد، سیرک سولیل این وضعیت را کاملاً تغییر داده است. اگر یک کودک، به خصوص یک کودک خردسال را به اجرای سیرک سولیل ببرید، احتمالاً از آن لذت نخواهند برد زیرا برای او آزار دهنده و عجیب و غریب است و شاید برای بچه های کوچکتر ترسناک هم باشد، زیرا این سیرک به وضوح مخاطبان بزرگسال را هدف قرار داده است. بزرگسالان نیازهای متفاوت، خواسته های متفاوت و تمایلات متفاوتی برای پرداخت بابت این نوع هیجانانگیز دارند. قیمت بلیط برای اجرای سیرک سولیل ممکن است سه یا چهار برابر سیرک مر سوم مانند بارنوم و بیلی<sup>۱۲۷</sup> باشد. آنها با بازاری متفاوت، مجموعه ای از ویژگی های متفاوت، تجربه متفاوت و قیمت بسیار متفاوت، فعالیت می کنند و ممکن است بیشتر با نمایش برادوی<sup>۱۲۸</sup> هماهنگ باشند.

درسی که این کارآفرین به ما می دهد این است که با متمایز کردن مشتری هدف برای خودمان، می توانیم در مورد عواملی که باید حذف کنیم، شفافیت و صراحت بیشتر اعمال کنیم. با هدف جلب بزرگسالان به عنوان مشتریان اصلی، اقدام سیرک سولیل به حذف حیوانات، آب نبات ها، بازیگران برجسته منطقی می نماید. آنها با ادغام عواملی از برادوی، اپرا، و کنسرت های راک به خوبی با مشتری های خود هماهنگ شده اند. حذف عوامل مستلزم درک و شاید تعریف مجددی از مشتری باشد. لذا از خود پرسید که مشتری هدف شما کیست و نیازها و خواسته های آنها چیست؟ پویایی رقابتی صنعت شما در ارتباط با این نوع مشتری چیست؟ اینها سوالات مهمی هستند که به عنوان کارآفرین باید به آن پاسخ گویند و منحنی ارزش به شما در این باره کمک می کند. در ادامه بحث و به عنوان مرحله دوم نوآوری ارزش آفرین، عوامل کاهنده را بررسی خواهیم کرد.

---

۱۲۷ - *Barnum and Bailey*: سیرکی با قدمت بالا که از ۱۹۱۹ فعالیت داشته و بصورت کاروانی و دوره گردی و سفر به شهرهای مختلف و کشورهای گوناگون نمایش اجرا می کنند.



## چگونه و کجا می توان عوامل را کاهش داد، ولی ارزش را کاهش نداد؟

در حالی که برخی عوامل منتخب را می توان حذف نمود، برخی دیگر از عوامل باید کاهش پیدا کنند ولی حذف نشوند. این کاهش ها فرصتی را برای کارآمدتر و موثرتر عمل کردن در مقایسه با رقبا برای شما ایجاد میکند. اولویت بندی این عوامل کمتر ضروری، شما را قادر می سازد تا روی عوامل با ارزش بالا تمرکز کنید.

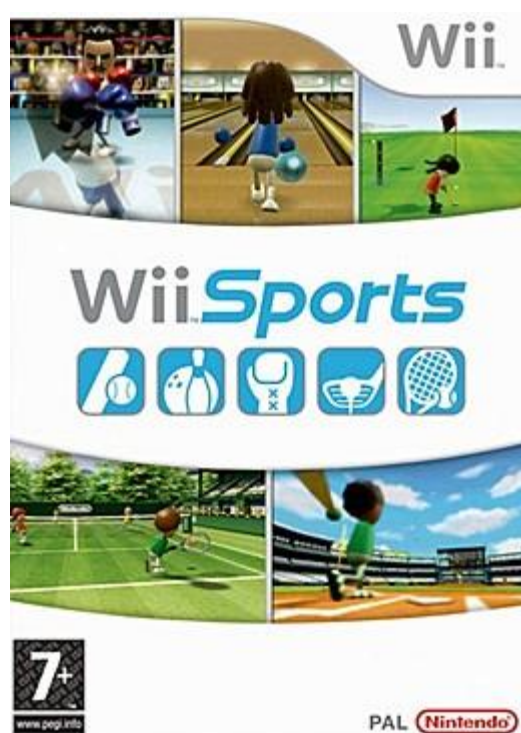
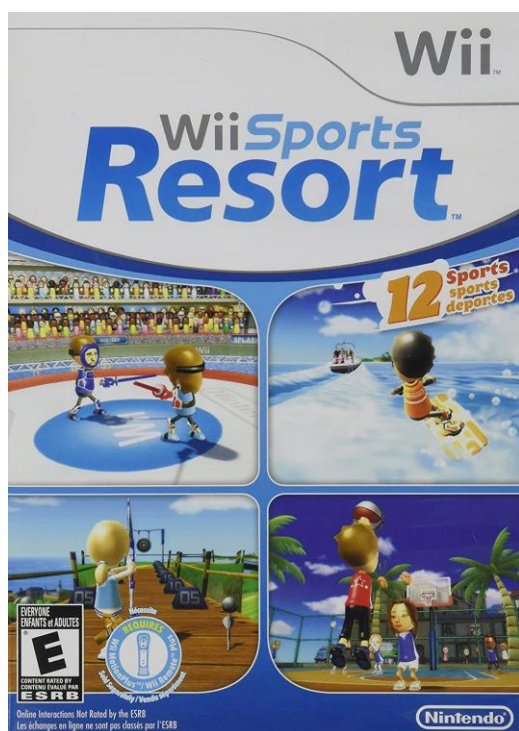
## نوآوری ارزش آفرین نینتندو چیست؟

رقابت مستقیم با رقبای موجود برای شرکت های کوچک و بزرگ یک چالش است. نینتندو چشم انداز جدیدی برای *Wii* خود ایجاد کرد، یک قالب بازی تعاملی جدید که کنترل کننده صفحه کلید معمولی را به نفع رویکرد جدید مبتنی بر تحرک بازیکنان کنار گذاشت.

آنها تجربه ی یک بازی پر جنب و جوش را تصور کردند که علاوه بر بچه ها ، بزرگسالان را نیز مجذوب می کند. منظور از *Wii* یعنی به جای نشستن روی مبل یا صندلی و بازی کردن، همانطور که برای چندین دهه انجام می شده ، ایجاد یک محیط تعاملی با کارکترهای بازی همراه با تحرک گیمرها است. آنها تاکید توسعه دهندگان کنسول های بازی سنتی بر گرافیک بهتر، قدرت محاسباتی سریع تر، و استراتژی ها و داستان های پیچیده تر بازی را کنار گذاشتند و عوامل انتخابی را کاهش دادند و بر دیگرانی تأکید کردند که به روشی جدید با سونی رقابت می کنند، یعنی با پلی استیشن و ایکس باکس مایکروسافت.



موفقیت نینتندو با *Wii Sports* (۱۲۹) نشان می‌دهد که چگونه شرکت‌ها می‌توانند با درگیر کردن مشتریانی که قبلاً در دسته‌بندی محصولاتشان نبوده‌اند، تقاضای جدید و مشتریان جدیدی را ایجاد کنند. برای نینتندو، این افراد غیرمشتري، افراد مسن‌تر، والدینی بودند که می‌خواستند فرزندانشان فعال‌تر باشند، و همچنین بچه‌های بسیار خردسال. این منجر به ساخت یک کنسول بازی مبتنی بر سرگرمی، سادگی و تعامل شد. این امر نیاز به سرمایه‌گذاری بر روی کنسول‌هایی را کاهش داد که ساخت آن‌ها گران‌قیمت، و بهای فروش آنها نیز گران و توسعه‌ی بازی‌های آنها هم گران‌قیمت بود. نینتندو به دنبال راه حل بهتری برای مشکل موجود نبود. در عوض، آنها با تمرکز بر خواسته‌ها و نیازهای جدید، تقاضای جدیدی از میان مشتریان جدید ایجاد کردند.



همیشه تعداد غیرمشتريان بسیار بیشتر از مشتريان فعلی است. توانایی نینتندو برای نگاه کردن به مرزهای موجود رقابت و تجدید نظر در ارزش خریدار به آنها اجازه داد تا بازار جدیدی ایجاد کنند. فضایی که در آن نوع جدیدی از تقاضا می‌تواند توسعه یابد. نینتندو با کاهش فناوری، پیچیدگی و گرافیک بازی، نوع جدیدی از

۱۲۹ - یک بازی ورزشی تولید شده توسط نینتندو که به‌طور انحصاری وی *Wii* گفته می‌شود. این بازی از طریق مجازی‌سازی پنج ورزش تنیس، بیس‌بال، بولینگ، گلف و بوکس و همچنین استفاده از وی ریموت نوع جدیدی بازی را به وجود آورد که در آن بازیکن باید از طریق حرکت دادن دسته‌ها ورزش کند.

مشتری را ایجاد کرد. آنها کودکان خردسال، دو، سه یا چهار ساله را جذب کردند، که لزوماً مهارت یا تمایلی برای بازی کردن با بازی هایی که توسط سونی و مایکروسافت ارائه می شد را نداشتند. نیتتند و همچنین افراد مسن تر غیربازی کننده را جذب کرد، تا والدینی را که مایل بودند فرزندانشان فعال تر باشند، شامل شود.

توصیه من به شما این است که بجای رفتن به سوی مشتریان دیگر رقبا بیشتر به فکر ایجاد مشتریان جدید خودتان در بازار باشید. با بازنگری در ارزش مشتری، این فرصت را دارید که متفاوت باشید. به جای اینکه فرض کنید رقبا شما همه ویژگی ها و مزایای مناسب را دارند، آنچه برای مشتریان مهم است را در نظر بگیرید و با یک صفحه خالی کار خود را شروع کنید. آیا رویکرد کاهش برای مشتریان مهم است را در نظر بگیرید و با فروش، می بینیم که *Wii*، تا دور دست ها، موفقیت بیشتری نسبت به کنسول های بازی رقیب تجربه کرده است. نیتتند و چندین سال این موقعیت رهبری را حفظ کرد. این موفقیت، دیدگاه سونی و مایکروسافت را از کنسول های بازی تغییر داد. سونی و مایکروسافت در حالی که خیلی دیر وارد بازار شدند، در نهایت بازی ها و لوازم جانبی مبتنی بر تجربه بیشتر گیمرها را وارد بازار کردند. نیتتند و مزیت آشکاری داشت، روی سادگی تمرکز داشت و یک تجربه نوآورانه و تعاملی ارائه کرد.

بهره گیری از عوامل کاهش دهنده، می تواند این فرصت را به ما بدهد تا کارآمدتر و موثرتر از رقبا باشیم. در نظر بگیرید که چگونه می توانید محصولات خود را از رقبا با کاهش عوامل غیر ضروری متمایز کنید و در عین حال ارزش را برای مشتریان خود حفظ نموده و یا افزایش دهید. هنگامی که حذف و کاهش عوامل کامل شد، می توان به افزایش عوامل انتخابی هم توجه کرد.

### کدام عوامل را می توانید با افزایش دادن، بالاتر از رقبا مطرح کنید؟

به این فکر کنید که کدام عوامل واقعاً مهم هستند؟ واقعاً برای فراتر رفتن از خواسته های مشتری چه چیزی لازم است؟ چگونه افزایش فاکتورهای جدید ما را به شیوه ای معنادار در مقابل رقبا متمایز می کند و مزیت رقابتی ما را افزایش می دهد؟ بالا بردن این عوامل با ارزش بالا شما را از رقبا متمایز می کند و مزیت رقابتی شما را بهبود می بخشد.

## نوآوری های ارزش آفرین در دایره المعارف ویکی پدیا چیست؟

در ویکی پدیا<sup>۱۳۰</sup>، همسویی ارزش، سود، و پیشنهادات افراد، بر اساس تمایز محصول و هزینه کم، نوآوری های ارزش آفرین جدیدی را ارائه کرد. این منبع آنلاین<sup>۱۳۱</sup> ارزش جدیدی برای کاربران ایجاد کرد و به عموم کاربران خود انگیزه داد تا استراتژی جدید توسعه مشترک محتوای مکتوب دایره المعارف ویکی پدیا را بپذیرند و به پیشبرد و اجرای آن کمک کنند. این شرکت با درگیر کردن خوانندگان و کاربران در توسعه محتوای ویکی پدیا، به موقع بودن و گستردگی محتوای خود را افزایش داد. این رویکرد در مقایسه با دایره المعارف بریتانیکا، پیشنهاد *Encarta* مایکروسافت و رقبای موجود و آینده، مزیت پایداری را از نظر هزینه و ارزش ارائه کرده است.



امروز کمتر کسی است که در فضای مجازی و دنیای اینترنت، ویکی پدیا را نشناخت. اما اگر سن شما "زیر چهل سال" هست، احتمالاً نام بریتانیکا برای شما معنی ندارد. برای نزدیک به ۲۵۰ سال، بریتانیکا دایره المعارف برجسته ای بود که در کتابخانه ها و مراکز تحقیقاتی سراسر جهان در دسترس بود. در اوج موفقیت و درخشش خود در سال ۱۹۹۰، آنها ۱۲۰۰۰۰ جلد در سال فروختند و تعداد بسیار بیشتری از آنها از طریق نسل های مختلف خانواده ها به آنها واگذار شد. در سال ۲۰۱۰ آخرین مجموعه چاپی دایره المعارف بریتانیکا فروخته شد. در آن سال، آنها بخش کوچکی از آنچه را که قبلاً می فروختند، با تنها ۸۰۰۰ نسخه به قیمت ۱۳۹۵ دلار فروختند. چی شد؟

چگونه از یک اعتبار و شهرت در سطح جهانی به صفر می رسید؟ چند عامل وجود دارد که وارد عمل می شود. ممکن است فکر کنیم این اینترنت بوده است که مسبب بروز این شرایط شده است. ممکن است فکر کنیم که سازمان های بزرگ به کندی پیشرفت می کنند و بریتانیکا هم از این قاعده مستثنی نیست و چون خیلی راحت

130 - Wikipedia

131 - online resource

به تماشای تحولات دنیای فن آوری اطلاعات نشسته بود و انقلاب های دیجیتال و آنلاین را نادیده گرفته بود، اینگونه سرش آمد. (شاید در مورد خیلی ها این تا حدودی درست باشد) اما در مورد بریتانیکا این درست نیست. بریتانیکا از بازار دیجیتال و دوران گذار از چاپ به دیجیتال بسیار آگاه بود. آنها در سال ۱۹۸۱ اولین دایره المعارف دیجیتالی جهان را منتشر کردند و در سال ۱۹۸۹ اولین دایره المعارف چند رسانه ای جهان را بر روی سی دی برای استفاده در رایانه های شخصی منتشر کردند. در سال ۱۹۹۴، آنها بریتانیکا را به صورت آنلاین راه اندازی کردند. ۱۹۹۴ مربوط به اکثر وب سایت های بزرگی است که شما استفاده می کنید. آنها خیلی زود وارد فضای دیجیتال شدند. دایره المعارف بریتانیکا با یک برنامه موبایل در سال ۲۰۰۰ و برنامه های موبایل متمرکز بر روی جوانان در سال ۲۰۱۰، به طور مداوم در خط مقدم توسعه محتوای دیجیتال برتر قرار داشته است. پس چه اتفاقی افتاد؟

اتفاقی که برای آنها افتاد محصولی به نام انکارتا (*Encarta*) از مایکروسافت بود. بریتانیکا یک محصول بسیار جامع و با کیفیت بسیار بالا ارائه کرد، در حالی که انکارتا یک جایگزین ساده و بسیار ارزان ارائه داد. عنصر چند رسانه ای محدود انکارتا اصلاً جامع نبود، اما به اندازه کافی خوب بود. به عنوان کارآفرین، ممکن است به اندازه کافی خوب دقیقاً همان چیزی باشد که ما برای رقابت با شرکت های فعلی که محصولاتی با قیمت بالا و با کیفیتی بیش از حد تصور تولید می کنند، نیاز داریم. کاربران دایره المعارف معمولی این کار را نکردند. زیرا فهمیدند که مخاطبانشان، لزوماً به جزئیات و دقت بی نهایت و بالاترین سطح کیفیت نیاز ندارند. مایکروسافت همچنین چیز دیگری متفاوت از بریتانیکا داشت و آن سایر جریان های درآمدی بود.

مایکروسافت تقریباً توانست انکارتا را ارائه کند، زیرا می خواست با فروش پلتفرم ویندوز و رایانه های سازگار با ویندوز به عنوان بخشی از این تجربه، درآمد کسب کنند. جریان درآمد بریتانیکا محدود به نسخه های چاپی و نسخه های دیجیتالی دانشنامه یا همان دایره المعارف بود. انکارتا جایزه پیشنهادی مایکروسافت نبود، بلکه این یک افزونه بود، یک وسیله جانبی برای مجموعه محصولات نرم افزاری مایکروسافت برای کاربران خانگی.

انکارتا آخرین فصل از داستان بریتانیکا نبود. ویکی پدیا چند سال بعد وارد شد. ویکی پدیا دسته بندی را تغییر داد. این تعریف محصول دایره المعارفی را تغییر داد. هزینه استفاده برای کاربران بسیار کم و به عبارتی صفر است. (یعنی کاملاً رایگان) ویکی پدیا ارزش جدیدی ایجاد کرد و طیف گسترده تری از موضوعات را پوشش داد. آنها بیوگرافی و پوتره ی افراد و شخصیت های معاصر سیاسی، فرهنگی و اجتماعی و سوابق فعالیت شبکه

های تلویزیونی، فیلم‌ها، بازیگران و... شخصیت‌هایی که بازیگران به تصویر می‌کشند را ارائه دادند. عموم مردم نه تنها خواندن این شکل جدید از دایره‌المعارف را پذیرفتند، بلکه در ایجاد آن نیز از طریق پلتفرم ویکی‌پدیا مشارکت نمودند. در ویکی‌پدیا از خوانندگان دعوت می‌شود تا خودشان هم در کار تولید محتوای دایره‌المعارف مشارکت کنند و نویسنده باشند. این امر به روز بودن و گستردگی ویکی‌پدیا را افزایش می‌دهد. محتوای آن فوق‌العاده است. ویکی‌پدیا به عنوان یک سرویس رایگان بدون تبلیغات، تنها جریان درآمدی اش کمک‌های مالی است. بنیاد ویکی‌تحویل، نظارت و عملیات ویکی‌پدیا را هدایت می‌کند. کارکنان حقوق‌بگیر زیرساخت‌های شرکت را پشتیبانی می‌کنند، و بر محتوای سایت نظارت می‌کنند.

درآمد سالانه ویکی‌پدیا تقریباً ۴۵ میلیون دلار است. این کمک‌ها از کاربران سراسر جهان به منظور حمایت و استمرار فعالیت سایت درخواست می‌شود. (خدمات سایت نیز به ۲۰ زبان زنده دنیا عرضه می‌شود) ویکی‌پدیا نزدیک به ۳۵ میلیون دلار از آن را برای نگهداری سایت و همچنین سایر فعالیت‌های اداری و جمع‌آوری کمک، هزینه می‌کند.

افزایش عامل‌های منتخب بخش بسیار مهمی در پازل نوآوری ارزش آفرین است. تعیین اینکه کدام عوامل را باید مطرح کرد یک چالش است. بریتانیکا به اشتباه معتقد بود که ارائه جزئیات و دقت بیشتر، خواسته‌های اصلی مشتریان است. ویکی‌پدیا متوجه شد که به روز بودن محتوا و همچنین گستردگی و تنوع موضوعات برای مشتریان مهم‌تر از دقت خطاناپذیر یا جامعیت مطلق محتوا است. بدیهی است که قیمت رایگان ویکی‌پدیا از بریتانیکا نیز یک متمایز مهم است.

وقتی دایره‌المعارف‌ها را در نظر می‌گیریم، فکر می‌کنیم هر چهار عامل مهم هستند: دقت، جزئیات، به موقع بودن و گستردگی. شرکت‌های کارآفرین برنده می‌توانند تعیین کنند که کدام دو عامل از همه مهم‌تر هستند و می‌توانند زمان و منابع خود را بر افزایش چشمگیر این عوامل متمرکز کنند تا بیشترین ارزش را به مشتریان ارائه کنند. در نهایت، آیا فرصت‌هایی برای تولید و عرضه‌ی عوامل جدید وجود دارد که مشتریان را به روش‌های جدید راضی کند؟

### چه عوامل جدیدی می‌توانید ایجاد کنید؟

اگر ویژگی‌ها یا مزایای کاملاً جدیدی توسط محصول یا خدمات شما قابل ارائه باشد و شما در این راه منحصر به فرد باشید، برای مشتریان بسیار ارزشمند هستید.

## نوآوری ارزش آفرین توسط بارنز و نوبل<sup>۱۳۲</sup> چیست؟

وقتی به ایجاد عوامل جدید فکر می‌کنیم، بررسی عملکرد خرده‌فروشان کتاب جالب است. از لحاظ سوابق و پیشینه کاری، کتابفروشی‌های مستقل بسیار محبوب بودند. قیمت‌ها نسبتاً بالا بود، اما کارکنان بسیار آگاه، انتخاب مناسبی از کتاب‌ها، فضای خوب فروشگاه‌ها و ساعات کاری مناسب توسط فروشگاه را ارائه می‌کردند. چند نسل بعد، مراکز خرید کتاب، بجای کتابفروشی مرسوم و سنتی وارد بازار شدند. آنها مقرون به صرفه‌تر بودند و کارکنان آنها لزوماً آنقدر آگاه از نیاز مخاطبان و مشتریانانشان نبودند. انتخاب‌ها محدود بود، اما عناوین کتب و تالیفات محبوب به راحتی در دسترس بودند. محیط کار، واقعاً کتابفروشی مرسوم و متداول نبود، اما این مراکز خرید کتاب عموماً در تمام روز و تا ساعت‌های عصر و در هفت روز هفته باز بودند.

سپس، خرده‌فروشان بیگ باکس (جعبه‌های بزرگ)<sup>۱۳۳</sup> (منظور نمایشگاه و فروشگاه بزرگ و دائمی عرضه کتاب متشکل از انتشاراتی‌هایی که بسته‌های بزرگتری از کتاب ارائه می‌دهند) وارد بازار شدند. بارنز و نوبل و رقبای آنها حتی قیمت‌های پایین‌تری به مشتریان خود ارائه دادند و کارکنانی که دانش معقول داشتند و گزینه‌های وسیع‌تری که ده تا بیست برابر بزرگتر از کتابفروشی‌های مرکز خرید بود. آنها با همکاری *Starbucks* و *The Cheesecake Factory* مساحت بزرگتری از محیط، ساعات طولانی‌تری از کار فروشگاه‌ها و حتی خدمات جانبی همچون کافه‌ها را برای مشتریان خود به ارمغان آوردند. در ابتدا، این عوامل جدید مزیت رقابتی قابل توجهی را نسبت به مراکز خرید کتاب و کتابفروشی‌های مستقل بوجود آورد.

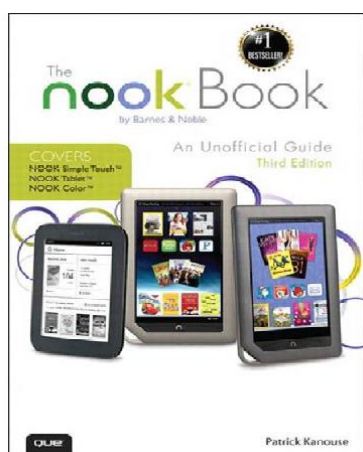
اما آیا خرده‌فروشان بزرگ کتاب در دراز مدت متفکرانه عمل کرده بودند؟ آیا آنها چیزی را از دست داده‌اند؟ آیا ویژگی‌های کلیدی که آنها شناسایی کردند، ویژگی‌های کلیدی درستی بود؟

بر اساس تجربه‌ی ورشکستگی بعدی *Borders* و بروز مشکلات و مضعه مالی در *Barnes & Noble*، شاید به ایجاد عوامل بیشتری باید توجه می‌شد. آیا این عامل، فروش و عرضه آنلاین نیست؟





اگرچه *Borders* و *Barnes & Noble* در نهایت حضور آنلاین خود را در بازار کتاب و محصولات فرهنگی ایجاد کردند، اما در مقایسه با *amazon.com* نسبتاً دیر اقدام کردند و دیرتر هم پذیرفته شدند. از سال ۲۰۰۱ تا ۲۰۰۸، *Borders* فروش آنلاین خود را به آمازون برون سپاری کرد و اساساً پاسخ به نیاز مشتریان خود را در طول ظهور خرده فروشی آنلاین به آمازون احاله نمود. *Barnes & Noble* در بازار کتابخوان های الکترونیکی (*eBook reader*) سریعتر حرکت کرد. آنها *Nook* را در سال ۲۰۰۹ به عنوان رقیب تبلت و به عنوان کتابخوان الکترونیکی خود معرفی کردند. این امر عاملی را برای آنها فراهم کرد که آنها را از *Borders* متمایز نمود که تا یک سال بعد از آن هنوز چنین وسیله ای نداشتند. با این حال، *Barnes & Noble* هنوز در حال مبارزه است.



مشتریان ما واقعا چه می خواهند؟ برای چه چیزهایی ارزش قائلند؟ آیا ما خود سرانه عوامل را اضافه می کنیم؟ خرده فروشان کتاب، چه عواملی را باید ایجاد کنند تا ارزشی را که به مشتریان ارائه می دهند بهبود بخشند و به طور مؤثر با خرده فروشان آنلاین رقابت کنند؟



وقتی به نوآوری ارزش آفرین فکر می کنیم، فرصت ایجاد عوامل جدید شاید عملی ترین راه برای متمایز کردن استارتاپ شما از رقبا باشد. آیا عوامل جدید و متمایز کننده ی شما می تواند فشار رقابتی را روی شما کمتر کند؟ چه ویژگی های جدیدی را می توانید به به مشتریان خود ارائه دهید؟ بازاری که منحصر به فرد است، توسط مشتریان بسیار ارزشمند است و برای شما مزیت رقابتی پایدار ایجاد می کند. به فرصت ایجاد عوامل، بالا بردن عوامل، کاهش عوامل و حذف عوامل فکر کنید. اینها همه محرک های منحنی ارزش هستند و برای ارائه نوآوری ارزش آفرین به مشتریان حیاتی هستند.



### نگاهی کنیم به کار آفرین برتر جولی اوهرمن، موسس و مدیر عامل Ouya

جولی اوهرمن<sup>۱۳۴</sup> فرصتی را در فضای بازی های ویدیویی فوق رقابتی که تحت سلطه غول های صنعت بود، شناسایی کرد. لذا در جولای ۲۰۱۲، مفهوم و ایده ی Ouya خود را وارد سایت تامین مالی کیک استارتر کرد و ظرف یک ماه به پیش فروش ۸,۵ میلیون دلاری رسید. او قصد داشت در زمینه کنسول های گران قیمت و مدل کسب و کار بدون تغییر برای دهه ها، تجربه بسیار متفاوتی را ارائه دهد. Ouya با استفاده از پلتفرم نرم افزار اندروید و تاکید بر هزینه کم برای مصرف کننده به جای تمرکز بر فناوری بالای مایکروسافت ایکس باکس ۱ و پلی استیشن ۴ سونی، پیشنهاد فروش منحصر به فرد و متفاوتی نسبت به رقبا ارائه کرد.



نسخه‌های جدید *Ouya* سالانه عرضه می‌شود، در حالی که چرخه کنسول‌های بازی سنتی بین چهار تا شش سال است. قیمت ۹۹ دلاری *Ouya* بسیار کمتر از کنسول‌های بازی سنتی ۴۰۰ تا ۵۰۰ دلاری مایکروسافت و سونی است. اندازه آن تنها چند اینچ مکعب است و شامل ورودی‌های *HDMI* برای تلویزیون‌های با وضوح بالا و دسته‌های بازی و کنترلی شبیه به پلی‌استیشن ۳ یا ایکس‌باکس ۳۶۰ است. یک وجه تمایز اصلی از شرکت‌های فعلی، پلتفرم باز آن است که به توسعه‌دهندگان مستقل (و حتی بازیکنان بازی) امکان می‌دهد تا به راحتی بازی‌های جدید بسازند و پست کنند، که فقط به یک پیچ‌گوشتی برای اصلاح سخت‌افزار و افزودنی‌ها نیاز است. با توجه به اینکه همه سیستم‌ها از نظر طراحی یک کیت توسعه هستند، هر مالک *Ouya* می‌تواند بدون هزینه‌ی مجوز یک توسعه‌دهنده باشد. همه بازی‌ها باید جنبه رایگان داشته باشند، خواه کاملاً رایگان، یا آزمایشی یا ارتقای قابل خرید. محصول نوآورانه جولی اورمن، گرافیک و قدرت پردازش برتر را کاهش یا حذف می‌کند و در عین حال ارزش‌های جدیدی را در دموکراتیک کردن بازی‌های ویدیویی از طریق مشارکت دادن گیمرها در تولید محتوای بازی‌ها ایجاد می‌کند و اکنون در خرده‌فروشی‌های بزرگ آنلاین و آفلاین در ایالات متحده و خارج از آن به فروش می‌رسد.

### ایده در عمل: نوآوری ارزش آفرین

- رقبا چه عواملی را ارائه می‌دهند که می‌توانید آنها را حذف یا کاهش دهید، بدون اینکه ارزش مشتریان را از دست بدهید؟
- چه عواملی را می‌توانید مطرح و ارائه کنید تا از انتظارات مشتری فراتر رود؟
- چه عوامل جدیدی می‌توانید ایجاد کنید که ارزش‌های جدیدی را به روش‌های جدید برای مشتریان به ارمغان بیاورد؟

# فصل دوازدهم

## شناسایی فرصت

استیو جابز، یکی از بنیانگذاران و مدیرعامل سابق *Pixar - Apple* افراد ه سن می گویند "این دیگه چیه؟"، اما جوان ها می پرسد: "با آن چه کار می توانم بکنم؟"

فرصت های کارآفرینی زمانی واقعی می شوند که راه حلی داشته باشید. مشتریانان از مزایای ایجاد شده توسط شما برای حل یک مشکل مهم استفاده می کنند. این فصل به بررسی چگونگی ترجمه و تفسیر رویکردها و ابزارهای این کتاب برای عمل بر روی فرصت های واقعی کارآفرینی می پردازد. عناصر کلیدی شناسایی فرصت عبارتند از تعریف مشکل ، ارائه ی راه حل رقابتی ، ایجاد مزیت رقابتی و تشکیل تیم مناسب .

### بوم تحلیل فرصت با تاکید بر "شناسایی فرصت"



### آیا مشکل واقعی است؟

منظور از کلمه مشکل ، مساله ای است که شما به دنبال حل آن در بازار هستید. این می تواند فرصتی باشد که شما کشف کردید. منظور من از واقعی این است که آیا به اندازه کافی مشتریانی وجود دارد که واقعاً به مشکلی که قصد حل آن را دارید اهمیت بدهند و برایشان ارزشمند باشد ؟ آیا مشکل آن چنان مهم است که بتوانید بر اساس آن یک کسب و کار ایجاد کنید؟

برای شناسایی و تعریف یک مشکل اولین سوال این است که مشتری شما کیست؟ زیرا مشکل را باید از دیدگاه مشتری شناسایی کرد. در واقع این اولین قدم برای تعریف بازار و درک مشکل است. با این طرز فکر می توانید بر روی ارزیابی نیازهای مشتریان تمرکز کنید. ابتدا روی ارزش از دیدگاه مشتری تمرکز کنید. چه چیزی از دیدگاه مشتری ارزش است؟ چرا آنها به محصول شما نیاز دارند؟ چه منفعی به دست خواهند آورد؟ آیا آنها می توانند با محصول شما درآمد کسب کنند یا پس انداز کنند؟ اینها همه سؤالاتی هستند که باید در درک مشکلی که قصد حل آن را دارید در نظر بگیرید. هنگامی که این دور اول از سوالات مربوط به مشکل پاسخ داده شد،

سوالات بعدی این است: چند نفر اکنون این مشکلات را تجربه می کنند؟ در آینده چطور؟ چند خریدار وجود دارد؟ آیا افراد زیادی وجود دارند که حل این مشکل برایشان سودمند باشد بگونه ای که با حل مشکل از نظر مالی موفق شوید؟

در بوم تحلیل فرصت، ارزیابی شما از صنایع، بازارها، رقابت و نوآوری های ارزش آفرین برای کمک به پاسخ به این سوال که مشتری شما کیست و چگونه می توانید بهترین خدمات را به آنها ارائه دهید، بسیار مهم است. معمولاً تعداد کمی از مشتریان وجود دارند که تقریباً هر چیزی را می خرند. شما باید بدانید که آیا مشتریان کافی وجود دارد، آیا شما یک پایگاه مشتری واقعی دارید تا بتوانید موفق شوید. به این برآورد و جمع بندی برسید که چند نفر آن مشکل را در حال حاضر یا در آینده تجربه می کنند. هنگامی که میزان استقبال مشتریان از محصول خودتان را پیش بینی می کنید، توجه داشته باشید، هر کسی که مشکل را تجربه می کند، لزوماً محصول شما را نخواهد خرید. در حالی که تعدادی از افراد ممکن است مشکل را تجربه کنند، تنها بخشی از آنها اولویت اقتصادی خود را بر روی خرید خدمت یا کالایی که راه حل شما ارائه داده است، قرار می دهند و برای آن راه حل هزینه می کنند. از بین کسانی که برای یک راه حل پول پرداخت می کنند، زیرمجموعه ای از آن ها محصول یا خدمت شما را از میان راه حل های جایگزین انتخاب می کنند.

برای مثال، می توانیم دو دانشگاه بزرگ در ایالات متحده، دانشگاه کلمسون و دانشگاه ایالتی فلوریدا را در نظر بگیریم. هر یک دارای یک پایگاه بزرگ دانشجویی، یک پایگاه بزرگ فارغ التحصیلان، و یک پایگاه بزرگ هواداران برای تیم های ورزشی خود هستند. هر دو در صدور مجوز و فروش کالاهایی که با نام دانشگاه مربوطه به خود دارای مارک هستند به خوبی عمل می کنند. حالا ترکیبی از ژاکت ایالتی کلمسون - فلوریدا را تصور کنید که به رنگ نارنجی با آرم جزئی بیر در یک طرف و شرابی با آرم نیمه سمنول در طرف دیگر است. نیمی از ژاکت، یک دانشکده را تبلیغ می کند و نیم دیگر آن، دانشکده ی دیگر را تبلیغ می کند. این یک محصول منحصر به فرد و متمایز است. اما آیا کسی هست که در آن ارزش ببیند؟ آیا فردی حاضر است برای آن هزینه پردازد؟ تا آنجا که من می دانم، تنها یک نفر وجود دارد که این ژاکت را می پوشد، آن باودن است. کسی که شوهرش برای مدتی، سرمربی فوتبال دانشگاه ایالتی فلوریدا بود و پسرش سرمربی فوتبال دانشگاه کلمسون بود. او سالی یک بار که این دو تیم مقابل هم بازی می کردند، ژاکتی می پوشید که نصف آن تبلیغ یک مدرسه بود، نیمی دیگر تبلیغ مدرسه دیگر، احتمالاً ساخته خود او یا ساخته شده توسط یکی از دو استان یا

اعضای خانواده او بود. اما این دلیل که یک نفر وجود دارد که به آن ژاکت علاقمند است، لزوماً به این معنی نیست که یک فرصت بازاری وجود دارد که شما بتوانید در طراحی ژاکت های مختلط دنبال کنید. منظور من از مطرح کردن این نمونه، این است که آیا مشتریان کافی برای راه حل شما یا آنچه شما آن را یک فرصت تلقی می کنید، وجود دارد؟

البته این سؤال که آیا تعداد مشتریان راه حل شما کافی است یا خیر ذهنی به نظر می رسد. پرسش دقیق تر این است که آیا برآوردتان از تعداد مشتریان تک رقمی است؟ آیا صدها یا هزاران است؟ آیا میلیونی است؟ این بستگی به محصول شما و دسته بندی محصول شما دارد. اگر در حال توسعه محصولی با قیمت پایین با حاشیه سود کم هستید، احتمالاً باید سالانه ده ها هزار یا میلیون ها محصول از این نوع را بفروشید تا یک کسب و کار و تجارت بصره و متقاعد کننده ایجاد کنید.

از طرف دیگر، اگر شما محصولی مانند رولز رویس یا فراری عرضه می کنید، ممکن است در یک سال تنها به ۲۰۰۰ مشتری در سطح جهان نیاز داشته باشید تا کسب و کاری سودآور ایجاد کنید.

در پیگیری و شناسایی مشکلات واقعی، به شما توصیه می کنم، ایده هایی را که برای کشف مشتری دارید دنبال می کنید، به تأیید آنان برسانید. بهترین راه برای انجام این کار صحبت و مذاکره و نظر سنجی با مشتریان بالقوه و احتمالی در شروع فرآیند توسعه محصول است. قبل از ساختن یک نمونه اولیه، با مشتریان وارد مباحثه و نظر خواهی شوید و نظرات اولیه آنها را ثبت و ضبط کنید. سعی کنید مشکلات آنها را درک کنید و در مورد اینکه آنها هم اکنون با مشکل موجود، چطور سر می کنند و یا چطور آن را حل می کنند سوال کنید. برسید، چه ویژگی هایی برای آنها مهم است؟ آنها برای راه حل شما چه هزینه ای حاضرند پردازند؟ از این بینش ها برای درک وجود مشکل واقعی استفاده می شود و اینکه آیا ارزش دارد برای حل آن زمان و هزینه بگذارید؟

### آیا راه حل شما برای ذینفعان ارزش ایجاد می کند؟

ذینفعان افراد و سازمان هایی هستند که منافعیشان تحت تأثیر محصولی که شما به بازار عرضه می کنید، قرار می گیرد. مشتریان شما سهامداران هم هستند زیرا آنها هم محصول شما را می خرند و استفاده می کنند. کارمندان و مشاوران شما، تامین کنندگان و سرمایه گذاران هم سهامداران شما هستند. این ها ذینفعان داخلی کسب و کار شما محسوب می شوند. اما ذینفعان خارجی نیز بر موفقیت یا شکست استارتاپ شما تأثیر می گذارند.

جوامع مدنی، سازمانها و دولت اغلب در فهرست ذینفعان خارجی هستند. قبل از ارائه محصول خود به بازار از حمایت سهامداران خود آگاه شوید. منابع حمایت یا مقاومت برای راه اندازی کار را پیش بینی کنید و برای چگونگی پیمایش موفقیت آمیز این مسیر برنامه ریزی کنید. با مثال، چه ذینفعانی بر موفقیت یک پزشک تأثیر می گذارند؟ یک مطب پزشک خصوصی کوچک را در نظر بگیرید که در آن پزشک مالک و متصدی آن و یک کارآفرین است. بیماران او مشتریان اصلی هستند. فراتر از بیماران، ذینفعان مختلف دیگری وجود دارند که از جهت درجه نفوذ و ارتباط و تاثیر گذاری شان با پزشک متفاوت هستند. به عنوان مثال، پزشکان نسخه هایی برای دارو می نویسند. از ابزارهایی برای اندازه گیری وزن و دمای بدن شما و همچنین ابزارهای جراحی استفاده می کنند. دستگاه های قابل کاشت در بدن وجود دارد مانند ضربان سازها که در بدن بیماران قلبی کار گذاشته میشود. به این ترتیب داروخانه ها، شرکت های داروسازی، تولید کنندگان وسایل و تجهیزات پزشکی، و توزیع کنندگان آنها همگی در نظام درمانی و مراقبت های بهداشتی نقش دارند. همچنین کارفرمایان بیماران در فهرست ذینفعان پزشکان هستند. در ایالات متحده، هزینه مراقبت های بهداشتی اغلب توسط کارفرمایان حمایت مالی و یا پرداخت می شود، مشروط بر اینکه پزشک گواهی ها و مدارک پزشکی مناسب را تکمیل کند. این رابطه توسط سیستم مراقبت های بهداشتی و شرکت های بیمه مدیریت می شود که با کارفرمایان و پزشکان در مورد قیمت ها و پروتکل ها مذاکره کرده اند. به این ترتیب کارفرمایان در موفقیت یک پزشک از طریق تامین مالی هزینه های درمان بیماران نقش ایفا می کنند.

آژانس های نظارتی که در سطح فدرال وجود دارند، هنجارهای عمل پزشکی را تعیین می کنند. اینکه پزشک از نظر درمان چه باید بکند؟ چه کاری نمی تواند بکند؟ چه زمانی؟ به چه قیمتی؟ سازمان های نظارتی، معمولاً در جایگاه دولت، نقش بزرگی در موفقیت پزشکان ایفا می کنند.

شبکه ی پیشگیری و درمان در بیمارستان ها که پزشکان یا در آنها کار می کنند و یا به آنها وابسته هستند، در فهرست ذینفعان پزشک هستند. امکانات مختلفی همچون مراکز درمان سرپایی، کلینیک های مراقبت فوری و کلینیک های عمومی وجود دارند که پزشکان به آنها وابسته هستند. در این زمینه، اما تشخیص این است که کلیدی ترین رابطه میان پزشک و بیمار برقرار است، هر چند که مجموعه گسترده تری از سایر ذینفعان داخلی و خارجی وجود دارند که در موفقیت پزشک نقش ایفا می کنند. مخصوصاً پزشکانی که به عنوان کارآفرین

صاحب مطب های خصوصی هستند و آن را اداره می کنند، باید در مورد چالش ها، نگرانی ها و ارزش هایی که به این ذینفعان مختلف و با نفوذ ارائه می شود، هوشمند باشند.

در کل کارآفرینان باید نقش ذینفعان را خوب درک کنند و اینکه مشارکت ها و همکاری های مناسب می تواند برای استارت آپ ها بسیار مفید باشد. با در نظر گرفتن تأثیراتی که استارت آپ شما بر ذینفعان خواهد داشت، می توانید راه حلی ایجاد کنید که عوامل مثبت را برای همه به حداکثر برسانید. برعکس، پیش بینی و درک مقاومت سهامداران در برابر شرکت یا در برابر راه حل شما در اوایل فرآیند ارزشمند است.

### آیا مزیت رقابتی شما برتر و پایدار است؟

ایجاد مزیت رقابتی<sup>۱۳۵</sup> با ایجاد دیدگاه مثبت و تایید شده توسط مشتری در مورد مشکل و راه حل برنامه ریزی شده شما آغاز می شود. این اطلاعات بینشی را در مورد محل سرمایه گذاری، زمان و منابعی که برای ایجاد محصول می توانید تخصیص دهید، ارائه می دهد و به شما کمک می کند تا درک کنید که چگونه رقابتی را شکل دهید. این البته مستلزم در نظر گرفتن دو عنصر است: درجه مزیت شما و پایداری مزیت شما.

### درجه مزیت شما چقدر است؟

آیا ویژگی های بهتری وجود دارد که بتوانید به بازار عرضه کنید؟ اگر یک محصول رقیب دارای پنج ویژگی باشد، لزوماً به این معنی نیست که شما به آن پنج ویژگی به اضافه چندین ویژگی دیگر نیاز دارید. در عوض، روی ارائه مجموعه مناسبی از ویژگی ها تمرکز کنید. از بحث قبلی در مورد نوآوری ارزش آفرین، درک کردیم که شاید یک یا دو ویژگی وجود داشته باشد که مشتریان واقعاً برای آنها ارزش قائل نیستند. می توانید آن ها را حذف کنید و منابع خود را مجدداً در ویژگی هایی که برای مشتریان بیشترین مطلوبیت را دارد، سرمایه گذاری کنید.

به عنوان مثال، زمانی که ری کروک (Ray Kroc) در سال ۱۹۶۱ یک رستوران زنجیره ای کوچک و خانوادگی خرید، تعداد اقلام منو را کاهش داد و تنها اقلام برتر در فروش را حفظ کرد: همبرگر، سیب زمینی سرخ کرده و شیک. منوی محدود با هدف منحصر به فرد سرو غذا به سرعت استاندارد شده بود. مک دونالد همانطور که می دانیم بر اساس فست فود متولد شد، نه غذای ارزان قیمت. دستیابی به قیمت های پایین برای استارت آپ ها به دلیل صرفه جویی در مقیاسی که شرکت های بزرگ از آن برخوردار هستند، دشوار است. اگر مزیت رقابتی شما



مبتنی بر قیمت های پایین است، مطمئن باشید که می توانید این کار را به روشی پایدار و احتمالاً بر اساس عملیات تولید انجام دهید. هر جایی که فرصت برای شما به عنوان استارت آپ وجود داشته باشد که بتوانید قیمت های پایین تری ارائه دهید و یا با مزیت های هزینه ای در عملیات استارت آپی در زنجیره تأمین، تولید و غیره مواجه باشید، شک نکنید که می توانید واقعا برای مشتریانان ایجاد ارزش افزوده کنید.

به عنوان مثال، تجربه خود را از تماشای فیلم در خانه در نظر بگیرید. چندین سال پیش، بسیاری از ما به ویدئو کلوپ ها یا محل کرایه دادن فیلم های ویدیویی در محله ی خود می رفتیم، فیلم خود را انتخاب می کردیم، هزینه فیلم خود را هم پرداخت می کردیم، سپس به خانه می آمدیم و فیلم را تماشا می کردیم، و یکی دو روز بعد آن فیلم را بر گرداندیم. نتفلیکس در سال ۱۹۹۷ یک مدل جایگزین برای کرایه دادن فیلم به ایالات متحده آورد. این شرکت که در آغاز، کسب و کارش انجام پست سفارشی بود، وارد حوزه فیلم شد. مشتریان از *Netflix.com* بازدید میکردند، فیلم هایی را که در بلاک باستر<sup>۱۳۶</sup> انتخاب می کردند، به نتفلیکس سفارش می دادند و چند روزی منتظر ماندند تا *DVD* ها از نتفلیکس و از طریق خدمات پست سفارشی ایالات متحده به دستشان برسد. برای جبران این انتظار، نرخ کرایه فیلم نتفلیکس ارزان تر از بلاک باستر بود. عناوین فیلم ها تقریباً همیشه موجود بودند. بسیاری از ما حاضر بودیم چند روزی منتظر بسته ی پستی بمانیم و از رفتن به بلاک باستر اجتناب کنیم، به این امید که عنوان فیلم مورد نظرمان در قفسه موجود باشد، آن را تماشا کنیم و تا قبل از اینکه مشمول هزینه های تاخیر شود آن را بلاک باستر برگردانیم. در حالی که مک دونالد سرعت فروش داشت، نتفلیکس با دور زدن هزینه های خرده فروشی، سهولت و هزینه پایین مزیت اش بود و نه سرعت تحویل. نتفلیکس بر اساس سرعت رقابت نمی کرد - حداقل نه در ابتدا.

---

۱۳۶ - *Blockbuster*: شبکه ویدئو کلوپ های محلی در ایالات متحده که به دیگر نقاط جهان هم ارسال فیلم داشت و با تکنولوژی تا تبدیل شدن به دی وی دی کلوپ همراه بازار و مشتریان بود ولی در سال ۲۰۱۰ اعلام ورشکستگی کرد.



بلاک باستر در این اواخر یک امکان سفارش پستی را هم راه اندازی کرد و بعداً هم پخش آنلاین فیلم ها را برای مشتریان خود فراهم نمود، اما در نهایت در هر دوی این قالب ها از رقبا عقب افتاد و همچنان هزینه اداره ی فروشگاه های خود را متحمل می شد. مطمئناً، آنها می توانستند نتفلیکس را کپی کنند یا مدل ماشین فروش ردباکس را کپی کنند. اما این به بلاک باستر کمک نمی کند تا از تمام هزینه هایی که آنها در قراردادهای اجاره بلند مدت و چند ساله روی ۹۰۰۰ فروشگاه در سراسر ایالات متحده با ۶۰۰۰۰ کارمند متحمل می شدند، اجتناب کند. در مقام مقایسه، نتفلیکس امروز ۲۰۰۰ کارمند دارد (=مقایسه کنید با ۶۰۰۰۰ کارمند) و تا ژانویه ۲۰۱۵ معادل ۲۰,۶۴ میلیارد دلار ارزش دارد، در صورتیکه بلاک باستر ورشکسته شده و کارش را متوقف کرد.

### آیا مزیت شما پایدار است؟

در ارزیابی فرصت ها، پایداری<sup>۱۳۷</sup> مزیت را هم باید در نظر گرفت. پایداری در اینجا یعنی کسب اطمینان نسبی در مورد امکان استمرار و ادامه حیات اقتصادی یک کسب و کار. ما در عین حال باید نگران ورود رقبای جدید باشیم. من به مشکل نسبی ناشی از تقلید و کپی کردن دیگران از مزیت شما می پردازم. یک رقیب فعلی یا جدید چقدر می تواند به راحتی کارهایی را که انجام می دهید مشاهده کند، از شما یاد بگیرد و منابع، دانش و روابط خود را برای تکرار موفقیت شما به کار گیرد؟ چه کاری می توانید انجام دهید تا کپی برداری از محصول شما دشوار باشد؟ یک راهکار شاید ثبت حقوق مالکیت معنوی به شکل حق اختراع، ثبت علائم تجاری یا حق چاپ و انتشار و کپی رایت باشد. شاید بتوانید یک نام تجاری قوی بسازید که طنین انداز شود و واقعاً در بازار تثبیت شود. ممکن است روابطی باشد که شما ایجاد می کنید. ممکن است قراردادهای انحصاری باشد که شما ایجاد کرده اید. می توانید با افرادی که محصول خود را به آنها می فروشید یا قطعاتی را برای آن

محصول به شما عرضه می کنند قراردادی امضا کنید. روش های مختلفی وجود دارد که می توانید از آنها برای ایجاد موانع ورود استفاده کنید و برای رقابت آنها با خودتان موانع و محدودیت ایجاد نمایید. برای این کار ابتداء باید منابع ایجاد مزیت رقابتی خود را در نظر بگیرید و دسترسی به آن منابع را برای دیگران تا حد امکان محدود کنید. اما در وهله اول پرسش این است که چگونه می خواهید مزیت خود را بدست آورید؟ یک راه، ایجاد تخصص است.

### چگونه تخصص می تواند یک مزیت پایدار ایجاد کند؟

منظور از تخصص در اینجا، هرگونه امکان و فرصتی است که شما را نسبت به رقبای متفاوت و متمایز می سازد و تخصص به معنای واقعی کلمه هم نوعی از آن است. امروز، تعدادی از دانشجویان من ایده های تجاری خود را از طریق صندوق های پست الکترونیک سفارشی به اشتراک گذاشته اند. رهبران صنعت در این زمینه عبارتند از *NatureBox* و *Dollar Shave Club*. اینها مدلهایی هستند که به وسیله آنها شما به عنوان یک فرد آنلاین می شوید و هزینه ثابتی در ماه پرداخت می کنید (اشتراک یا عضویت) که معمولاً بین ۲۰ تا ۳۰ دلار در ماه است و موافقت می کنید که یک بسته ی پستی از محصولات از یک نوع یا دسته خاص، معمولاً ماهانه، به صورت خودکار به صندوق پست الکترونیک شما ارسال شود. تا زمانی که اشتراک را لغو نکنید، ارسال ایمیل ها در طول هر ماه انجام می شود. برای کسب و کارهایی که این محصولات (بسته های پستی حاوی ایده یا پیشنهاد) را ارائه می کنند، یک مدل درآمد عالی است. اگر آنها بتوانند مشتریان خود را متقاعد کنند که یک کادر را یک بار علامت بزنند و شماره کارت اعتباری خود را وارد کنند، می دانند که هر ماه تا زمانی که مشتری لغو نکند، فروش دارند. هر مشتری که مشترک می شود، هر ماه درآمد ثابتی برای آنها ایجاد خواهد کرد. آنها می توانند بر اساس این تقاضای قابل پیش بینی با تامین کنندگان خود توافق کنند. صاحبان این کسب و کارها می توانند تعدادی توافقنامه توزیع برای آوردن محصولات جدید در دست خود ایجاد کنند. ما ایجاد این مدل از کسب و کار را در مورد غذا، لوازم آرایشی، پوشاک، نوشیدنی ها و محصولات آموزشی و صنایع دستی خانگی می بینیم.

از آنجایی که دانشجویانم از طریق ایده جدید صندوق تایید اشتراک<sup>۱۳۸</sup> با من در تماس هستند، یک جستجوی آنلاین سریع معمولاً نشان می دهد که ایده آنها اصلاً جدید نیست. از دسامبر ۲۰۱۴، بیش از ۶۰۰ شرکت صندوق

اشتراک پستی در ایالات متحده وجود داشت که این شرکت ها اغلب انواع مختلفی از بسته های پیشنهادی به مشترکین ارائه می دهند که در نتیجه آن هزاران گزینه برای مشتریان در دسترس است. مدل صندوق اشتراک به عنوان یک کسب و کار خیلی سریع ، بیش از حد اشباع شد.<sup>۱۳۹</sup>

چیزی که مرا هیجان زده می کند شرکتی به نام کراتجی<sup>۱۴۰</sup> است که در آستین تگزاس مستقر است. این شرکت برای آخرین بودن در بازار صندوق اشتراک رقابت نمی کند. کراتجی یکی از معدود شرکت هایی است که برای ساخت ابزار و ساخت پلت فرم، از بیل و کلنگ هایی که معدنچیان طلا در نسل های گذشته به آن نیاز داشتند الهام گرفته است. این شرکت در تابستان ۲۰۱۳ نرم افزاری را راه اندازی کرد تا از افرادی که می خواهند شرکت صندوق اشتراک پستی داشته باشند ، پشتیبانی کند. کسانی که می خواهند ارائه دهنده آن سرویس اشتراک باشند می توانند از پلتفرم نرم افزار کراتجی برای ساخت سایت، مدیریت موجودی و مدیریت پرداخت ها استفاده کنند. با پرداخت هزینه ی حق اشتراک ماهانه کراتجی ، یک سرویس کاملا یکپارچه برای صدها شرکتی که در حال فعالیت هستند ایجاد و خدمات اشتراک پستی ارائه می کند.



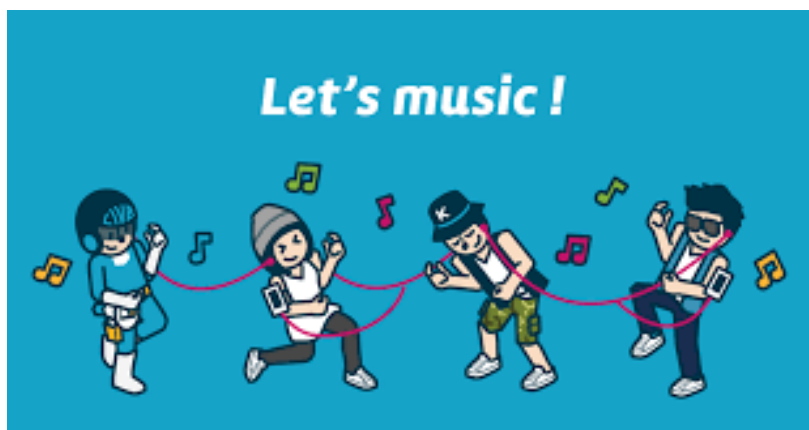
این ایده شاید تا ده سال پیش ایده ی جدیدی بود، اما امروز دیگر واقعا جدید نیست و بسیار فراگیر شده است. همچنانکه خود نویسنده هم معترف است که این مدل از کسب و کار خیلی سریع اشباع شده است. (مترجم)

۱۳۹ - نوعی دیگر از این کسب و کارها امروزه مشتریان خود را بیشتر از طریق پیامک های تلفنی ردیابی می کنند و نه ایمیل یا پست الکترونیک. اما همچنان استفاده از ایمیل ها هم برای پذیرش اشتراک محصولات آنلاین و محتوای دیجیتال و پیشنهاد محصولات خاص فراهم است. در این مدل بطور مثال یک پیامک اشتراک از اسنپ فود دریافت می کنید، آن را تایید می کنید، از آن پس هر سفارش غذایی که بدهید، درب منزل شما یا محل کار شما تحویل میشود و همانجا پرداخت می کنید. امروزه این مدل کسب و کار در تجارت الکترونیک جا باز کرده و بسیاری از خدمات و محصولات از طریق پذیرش اشتراک ماهانه انجام می شود. از خرید بسته های اینترنتی تا خرید اشتراک ماهانه برای دیدن فیلم از طریق سایتهایی که این محصولات را ارائه می دهند. خدمات ارسال مراسلات مشترکین بصورت پستی قدیمی ترین شکل آن است. (مترجم)

کراتجی با دو فرد متخصص در حوزه ی فناوری کار خود را شروع کرد. آنها درخواست عضویت در یک شتاب دهنده پیشرو استارت آپی را دادند و در برنامه تابستانی *Y Combinator* پذیرفته شدند. تقریباً یک سال بعد، در سپتامبر ۲۰۱۴، آنها ۴ میلیون دلار سرمایه مخاطره آمیز جمع آوری کردند تا به ساخت، و نردبان کردن بازار کسب و کارشان ادامه دهند. آن هم، نه تلاش برای تبدیل شدن به آخرین سرویس دهنده صندوق اشتراک، بلکه تلاش برای تبدیل شدن به یک ابزار تخصصی جهت خدمت به شرکت های خدمات صندوق اشتراک در حال ظهور. به این ترتیب تخصص گرایی را راهبرد کسب مزیت پایدار خویش قرار داده اند.

### چگونه بومی سازی می تواند مزیت پایدار ایجاد کند؟

محلی سازی یا بومی سازی<sup>۱۴۱</sup> فرصت دیگری برای متفاوت بودن و تمایز رقابتی داشتن و ایجاد مزیت رقابتی است. ما در بازارهای بین المللی می بینیم که "یک محصول داخلی وجود دارد که "خوب عمل می کند. مثال ما در اینجا *Spotify* در ایالات متحده است که موسیقی را در مدلی که همه شما می توانید گوش کنید، با هزینه ماهیانه کمی ارائه می دهد. یک رقیب جدید در تایوان وجود دارد، *KKBOX*. در حالی که آنها همان موسیقی محبوبی را ارائه می دهند که *Spotify* دارد، اما *KKBOX* با برچسب های موسیقی محلی و بومی (شرق آسیا) و انعقاد قراردادهایی که دسترسی منحصر به فرد را برای این شرکت فراهم می کند، کاتالوگ منحصر به فرد موسیقی برای بازار محلی متمایزی را ایجاد کرده است. آنها می توانند خواسته ها را پیش بینی کنند و به افراد در کشور خود به روشی بهتر از *Spotify* که یک شرکت غیر تایوانی است، خدمت کنند. در این زمینه، تا حدی تخصص هم مهم است، اما حتی بیشتر از آن، استراتژی بومی سازی کاربرد دارد.



### تیم داشتن چگونه می تواند مزیت پایدار ایجاد کند؟

منبع سوم مزیت رقابتی داشتن تیم است. اگر قبلاً موفق بوده اید، یا اگر گوگل و مایکروسافت هستید، می توانید استعدادهای درخشان و مدیران عالی را به راحتی استخدام کنید. اما جذب نیرو برای استارت آپ ها با آنکه بسیار مهم است، بسیار هم دشوار است. هنگامی که در جستجوی هم فکران و هم بنیانگذاران هستید، و یا به دنبال اولین یا دومین کارمندان خود هستید، باید به دنبال افراد توانمند، با انگیزه و رشد یافته باشید. به دنبال افرادی باشید که در کاری که انجام می دهند عالی هستند. آنچه می توانید انتظار داشته باشید این است که اگر با یک تیم عالی شروع کنید، احتمال بیشتری برای داشتن محصولات عالی و یک شرکت عالی وجود دارد. موفقیت شما مرهون داشتن یک تیم متشکل از اعضای فعال، با اراده، توانمند، با انگیزه و متعهد و متخصص است. اگر بخواهیم یک شرکت خودروهای الکتریکی در کلاس جهانی راه اندازی کنیم، باید یک مدیر ارشد فناوری استخدام کنیم، اما یک مدیر ارشد فناوری، که قبلاً کارهای بزرگی در این زمینه انجام داده باشد. مثلاً کسی که قبلاً شرکت های خودروهای الکتریکی را ساخته و یا ارزیابی و رتبه بندی کرده است، و سیستم های پیچیده الکتریکی را می داند. کسی که آیرودینامیک را می داند و می داند چگونه یک تیم فن آوری شایسته بسازد.

به یک مدیر ارشد مالی نیاز داریم که حسابداری را بداند، پول را بفهمد، صنعت خودرو را بفهمد. مدیر مالی سابق فورد آفریقای جنوبی، که به خودی خود یک گردش مالی ۳ میلیارد دلاری را در دست داشته، مناسب خواهد بود. یک طراح ارشد که طراحی را می داند باید داشته باشیم. کسی که برنده جوایزی بی شماری شده و نشان داده است که می تواند اتومبیل های عالی طراحی کند. اتومبیلی که باب سلیقه ی مردم باشد و آن را بخرند و دوستش داشته باشند. شاید مدیر سابق مرکز طراحی کمپانی مزدا در آمریکای شمالی، یکی از مراکز برتر جهانی برای طراحی خودرو است، که تجربه طراحی با جنرال موتورز و فولکس واگن را هم دارد. به فردی نیاز داریم که بتواند به خوبی ما شین بسازد و آنها را واقعاً خوب بسازد. کسی که پیشینه فعالیت تولید و ساخت در لکسوس، تویوتا، ولوو و رونو فیت داشته باشد، زیرا آنها مسئول ساخت بیش از ۳۵۰۰۰۰ خودرو در سال بوده اند. یک کارشناس تدارکات نیاز داریم که زنجیره های تامین جهانی را برای شرکت های تولیدی درک کند. در این مورد شاید مدیر ارشد سابق تدارکات و خرید در سونی اریکسون مناسب باشد. می خواهیم شرکتمان دلگرم کننده باشد. می خواهیم شرکت ما جایی باشد که همکارانمان بتوانند بیایند و از کاری که انجام می دهند و از نتیجه ی کارشان و از فرهنگ شرکتی که ما می توانیم بسازیم لذت ببرند. چه کسی بهتر از مدیر منابع انسانی و

امور کارکنان *Google*، که مدیر رشد گوگل از روزهای اولیه تا سال ۲۰۰۹ بوده و سازمان افسانه ای استخدام و استراتژی جذب استعداد های شرکت را طراحی کرده است. به تسلا موتورز بیندیشید که فقط خودرو های عالی نمی سازد. آنها تیم های بزرگ می سازند. آنها این تیم بزرگ را در ابتدا ساختند تا بتوانند ماشین های برتر و یک شرکت معظم را بسازند.

به طور خلاصه، به درجه ی مزیت رقابتی خودتان و پایداری آن فکر کنید. آیا می توانید کاری انجام دهید که بهتر، ارزان تر و یا نادرتر از رقبا باشد؟ آیا می توانید چیزی بسازید که پایدار باشد و کپی کردن آن دشوار باشد؟ و آیا می توانید منابع ایجاد مزیت را به صورت مستقل یا ترکیبی، مانند تخصص، بومی سازی و تیم سازی پیدا کنید و حفظ کنید؟

### آیا می توانید تیم مناسب را در زمان مناسب بسازید؟

همانطور که بحث خود را در مورد شناسایی فرصت به پایان می رسانیم، تیم سازی را بیشتر بررسی می کنیم. کارآفرینی یک فعالیت تیمی است. این باور که یک فرد همه فن حریف است، همیشه یک افسانه است. کارآفرینان بیشتر وقت خود را به عنوان بخشی از یک گروه می گذرانند. آنها با تیم های مدیریتی، اعضای هیئت مدیره و تیم های پروژه ملاقات می کنند. همانطور که میزان سرمایه گذاری رشد می کند، آنها زمان بیشتری را با تامین کنندگان، شرکا و مشتریان می گذرانند.

استارت آپ ها چگونه تیم می سازند؟ چگونه هیئت موسس و بنیانگذاران خود را انتخاب می کنند؟ چگونه اولین کارمندان خود را انتخاب می کنند؟ اندیشمندان در نظر بگیرید که چه کسی علایق تکمیلی دارد. چه کسی کاری را که شما دوست دارید، دوست دارد و چه کسی برای کاری که شما می خواهید انجام دهید، اشتیاق به همکاری و مشارکت و انجام دارد؟ چه کسی مجموعه مهارت های متضاد دارد؟ چه کسانی متفاوت از خودمان توانایی و دانش و مهارت دارند؟ چه کسی می تواند نقاط ضعف مرا را با نقاط قوت خود تکمیل کند؟ در تیم سازی باید دنبال افراد مکمل و متنوع گشت نه جایگزین و رقیب.

به دلایل خود برای تیم سازی و فعالیت تیمی فکر کنید. ممکن است بخواهید دانش صنعت یا دانش حوزه خود را گسترش یا ارتقا دهید. ممکن است بخواهید فردی را به تیم بیاورید که مشتری و بازار و رقبا و روندها را درک کند. ممکن است کسی را بخواهید که دارای روابط اجتماعی قوی و سرمایه اجتماعی بالا باشد، کسی که آگاه باشد و در شناخت افراد به شما کمک کند. ممکن است کسی را بخواهید که بتواند کمک مالی کند و



فقط سرمایه گذار باشد. بدون شک این سرمایه گذار می خواهد با تیم شما به طور روزمره تعامل و همکاری کند.

این سوال خیلی مهمی است که آیا برای شروع کسب و کار خود می توان با یک دوست صمیمی همکاری را آغاز کرد؟ یا می توان آنها را در همان اوایل سرمایه گذاری وارد کار کرد؟ اکیداً من به شما هشدار می دهم که اغلب اوقات، هم گروهی با دوستان صمیمی، معمولاً هم به دوستی پایان می دهد و هم به تجارت و کسب و کارتان آسیب می زند. لذا دو سوال هست که اغلب از افراد می پرسم. اول اینکه: آیا دوست شما واقعاً نقاط قوت و ضعف شما را تکمیل می کند؟ دوم: اگر پولی داشتید که کس دیگری را برای آن نقش استخدام کنید، آیا باز هم آن دوست را دعوت به همکاری می کردید؟ اگر پاسخ هر یک از این سؤالات منفی است، پس او دوستی نیست که باید به تیم خود بیاورید.

### بهترین رویکرد برای تیم سازی چیست؟

یک رویکرد ایده آل این است که با افرادی که می شناسید کار را شروع کنید. البته شناخت با دوستی و رفاقت فرق می کند. فقط افرادی را که می شناسید استخدام کنید. به خصوص به عنوان یک تیم کوچک، داشتن یک استخدام بد از همان اول، ممکن است به منزله پایان کار شما باشد. این انرژی، زمان و پول صرف شده، ممکن است جبران ناپذیر باشد.

همکاران و شرکایی را پیدا کنید که جوهره و منابع از خود داشته باشند و بتوانند تعهد بلندمدت به همکاری با شما داشته باشند. افرادی را بیابید که مایلند برای مدت چند ماه یا حتی سالها حقوق نگیرند: کسانی که پس انداز دارند تا بتوانند از طریق رشد اولیه و افزایش سرمایه گذاری از روند کار و از خودتان حمایت کنند. بچه هایی که فقط کالج رفته اند را استخدام نکنید. افرادی را پیدا کنید که تجربه هم دارند. از همان مراحل اولیه، افراد را با مباحث فروش و بازاریابی درگیر کنید. گروه خود را با افرادی تشکیل دهید که به آرمان و ماموریت شما اعتقاد دارند و فقط به دنبال حقوق و دستمزد نیستند. در حالی که همه موارد فوق ممکن است ایده آل باشند، اما واقعیت اکثر استارتاپ ها هم نیست. اکثر کارآفرینانی که من با آنها مشورت می کنم، بی تجربه و تازه کارند. به طور معمول، آنها افراد مناسب را نمی شناسند. در شرکت ها کار نکرده اند و یا به طرح و برنامه و پروژه ای نپیوسته اند که آنها را با افراد مناسب پیوند دهد. اغلب آنها نه خودشان ثروتمند هستند و نه دوستانشان و اغلب آنها قادر به پرداخت هزینه های استخدام افراد با تجربه برای راه اندازی اولیه استارت آپ خود نیستند. در هر حال اطمینان حاصل کنید که مهارت هایی را که سرمایه گذاری جدید شما به آن نیاز دارد شناسایی و



استخدام کنید. این امر مستلزم یک خود ارزیابی صادقانه از آنچه می دانید، آنچه که نمی دانید و آنچه برای سرمایه گذاری شما حیاتی است، می باشد. اگر در حال شروع یک سرمایه گذاری مبتنی بر کاربرد فناوری هستید، پیشنهاد می کنم افراد مستعد در حوزه ی فناوری را در موقعیت موسس، بنیانگذار و یا مدیریت تمام وقت شرکت خود قرار دهید. مراقب برون سپاری توانایی های اصلی خود باشید. (توانایی اصلی خود را برونسپاری نکنید) از روش ها و ابزارهای مختلف برای استخدام افراد استفاده کنید. ممکن است دوستانی داشته باشید که مجموعه مهارت های مناسبی دارند. اگر آنها متعهد باشند و مهارت های مناسب، علایق مکمل و روابط متمایز داشته باشند، ممکن است یک عضو تیم قانع کننده باشند. همکاران گذشته یا فعلی شما نیز می توانند اعضای یک تیم عالی باشند، زیرا شما اخلاق آنها را در کار می دانید. شخصیت آنها را می شناسید و اگر از کار کردن با آنها و در کنار آنها لذت می برید، حتما مناسب کارتان هستند. همچنین اعضای خانواده با مهارت ها، انگیزه ها و داشتن روابط مناسب می توانند تیم ارزشمندی ایجاد کنند. با این حال، اگر خانواده ای دارید که ممکن است خیلی قابل اعتماد یا قابل اتکاء نباشند، و در زندگی روزمره خود مشکلاتی داشته باشند، من آنها را توصیه نمی کنم و در آوردن آنها به تیم تردید دارم. لذا دست خودتان را باز بگذارید و در این مورد بسیار گزینشی و آزادانه عمل کنید.

لینکدین، فیسبوک و سایر شبکه های اجتماعی می توانند برای یافتن افراد مناسب برای کار شما بسیار مفید باشند. لینکدین با ایندکس کردن افراد از نظر تخصص، تحصیلات و تجربه، ابزاری عالی برای یافتن افراد است. ممکن است افرادی وجود داشته باشند که سال ها پیش در حلقه شما بوده اند و کارهای بسیار چشمگیری انجام داده اند که ممکن است شما از آنها بی اطلاع باشید.

اگر در لینکدین وصل شده باشید، ممکن است متوجه شوید که آنها هم بنیانگذار کاملی هستند، یا اینکه فردی عالی برای پیوستن به تیم شما هستند.<sup>۱۴۲</sup>

شما می توانید در قالب تعاملات رو در رو استخدام کنید. مثلا در بازدیدها، کارگاه ها، سخنرانی ها و همایش ها، کمپین ها و اجتماعات متنوعی که در زمینه های مختلف وجود دارد، افراد توانایی را شناسایی

---

۱۴۲ - در ایران هم پلتفرم هایی در فضای مجازی و شبکه های اجتماعی ایجاد شده که می توانید همکاران خود را از آنجا جستجو کنید. البته برخی از آنها اطلاعاتشان بروز شده نیست و اطلاعات منقضی شده را شامل می شود. شما می توانید در پلتفرم دیوار یا شیپور درخواست همکاری بدهید. (مترجم)

کنید. آنها در بسیاری از شهرهای بزرگ و کوچک در سطح جهان حضور دارند و اغلب در مورد کارآفرینی اطلاعات بیشتری دارند.

نقش پول نقد و سهام را در سرمایه گذاری خود درک کنید. شما ممکن است در زمینه نقدینگی در مزیغه باشید، اما ثروتمند باشید. لذا ممکن است نتوانید حقوق پردازید. اما هر شرکتی با ۱۰۰٪ حقوق صاحبان سهام شروع می کند. در این زمینه، شما مالکیت ۱۰۰ درصدی شرکت خود را دارید تا شاید آن را با افرادی که به تیم شما می پیوندند به اشتراک بگذارید. در نظر بگیرید که چه چیزی برای جذب افراد لازم است و راه های موثر برای استخدام آنها چیست؟ ما همچنین می خواهیم کمک کنیم که با استخدام افرادی که دوست دارید با آنها کار کنید و ارزش های شما را به اشتراک می گذارند، یک فرهنگ قوی ایجاد کنید. کسانی که فکر می کنید می توانند متعهدانه و بطور مصمم و دراز مدت، از سرمایه گذاری شما، هدف شما و راه حل های شما پشتیبانی کنند، دعوت به همکاری کنید. یک تیم توسعه هم نیاز دارید. این تیم توسعه ممکن است هیئت مدیره شما باشد. ممکن است سرمایه گذاران، وکلا، حسابداران، شرکا و تامین کنندگان شما باشند.

تیم توسعه موضوعی است که باید در مورد آن محتاط باشید و با احتیاط عمل کنید. آیا شما اگر بخواهید یک پزشک را انتخاب کنید، فقط صفحات زرد را ورق می زنید و یا یک "پزشک" را در اینترنت جستجو کنید و همان اولین کسی را که انتخاب کردید، به سراغش می روید و برای مراقبت از سلامتی خود به آن اعتماد می کنید؟ خیر. متأسفانه بسیاری از کارآفرینان زمانی که در جستجوی وکیل یا حسابدار هستند این کار را انجام می دهند، اما این کار درستی نیست. همان کاری را انجام دهید که اگر می خواستید یک پزشک پیدا کنید، انجام می دادید. به همان اندازه که برای پزشک شخصی خود احتیاط می کنید، برای انتخاب اعضای تیم توسعه کسب و کارتان هم جانب احتیاط را در نظر بگیرید و با تحقیق و بررسی عمل کنید.

### چرا وجود هیئت مشاوران برای موفقیت شما حیاتی است؟

یک بخش کلیدی از تیم توسعه، هیئت مشاوران است. به شما مکانیزمی می دهد تا از افرادی که دارای تخصص و بینش هستند و می توانند سطحی عینی و آگاهانه از بازخورد ارائه دهند، داشته باشید. هیئت مشاوران، نقش رسمی یا نفوذ رسمی بر شما ندارد و با هیئت مدیره ای که ممکن است توانایی قانونی استخدام یا اخراج تیم اجرایی را داشته باشد و یا توانایی انتخاب داشته باشد، بسیار متفاوتند، خصوصاً در مورد تصمیمات مربوط به خرج کردن یا خرج نکردن در پروژه های بزرگ، که ممکن است توانایی تایید یا عدم تایید تملک یا ادغام را داشته باشند. هیئت مدیره اغلب دارای تعهدات و اختیارات قابل توجهی هستند، اما هیئت مشاوران فقط به

سادگی توصیه می کنند. اما برای کارآفرینان در مراحل اولیه، این هیئت مشاوران همان چیزی است که من پیشنهاد می کنم با آن شروع کنند. این به شما یک منبع غنی از اطلاعات فنی، تخصصی و تجربی از طریق مشاوران می دهد که در بلند مدت می تواند به شما کمک کند که درآمد را شوید و پول در آورید. آنها موجب میشوند تا پول زیادی برای کارهایتان صرفه جویی کنید و منابعتان را ذخیره کنید و شما را از محاسبات اشتباه و اشتباهات بزرگ در هزینه کردن بی مورد و اتلاف وقت نجات می دهند. خطاها و اشتباهات دام های سر راه شما هستند.

هیئت مشاوران با ارائه دهندگان خدمات مشاوره ای متفاوتند. اگر به یک شرکت بازاریابی بروید و بخواهید آنها محصول شما را بازاریابی کنند، آنها یک کمپین ایجاد می کنند و آنگاه پیشنهاد خواهند کرد که چه اقداماتی ممکن است کار ساز باشد. همچنین یک قیمت مشخص به شما پیشنهاد می دهند و خوشحال میشوند که شما ۱۰۰۰ دلار یا ۱۰۰۰۰ یا ۵۰۰۰۰ دلار به آنها پردازید تا آن طرح بازاریابی را اجرا کنند. اما یکی از اعضای هیئت مشاور می تواند با شما روی آن طرح کار کند و به شما توصیه می کند که آیا این کار انجام بشود یا خیر؟ کار کنید یا نه؟ چه کاری باید انجام دهید؟ چه کارهایی را نباید انجام دهید؟

همچنین اگر به یک شرکت توسعه نرم افزار بروید و از آنها بخواهید که وب سایت رویایی شما را بسازند، آنها این کار را انجام خواهند داد. آنها ممکن است بتوانند این کار را با ۵۰۰۰۰ دلار انجام دهند و از ساختن آن خوشحال هم خواهند شد، اما آنها هیچ تضمینی برای سودآور بودن آن ارائه نخواهند داد، ولی به هر حال برای ساختن آن سایت از شما پول خواهند گرفت. در اینجا هیئت مشاوران ابتداء و قبل از سفارش ساخت، به آن طرح نگاه می کنند، به آن چارچوب نگاه می کنند، در مورد آن رابط کاربری فکر می کنند، به تجربه مشتری که آن وب سایت قرار است ارائه دهد فکر می کنند، و به شما توصیه می کنند که چه کاری انجام دهید، چه زمانی انجام دهید، چگونه انجام دهید. قبل از قرارداد با یک شرکت توسعه نرم افزار، حتماً از نظرات هیئت مشاوران در این موارد استفاده کنید. هیأت های مشاور ممکن است حق الزحمه و جبران خدمات دریافت کنند و این امر ممکن است مبتنی بر واگذاری بخشی از سهام شرکت باشد. این سهم ممکن است ۰,۲۵٪ (بیست و پنج صدم درصد) تا ۱٪ (یک درصد) باشد. اما ممکن هم هست مبتنی بر پول نقد باشد. اغلب آنها به طور بالقوه مایلند به عنوان یک داوطلب برای مدت کوتاهی برایتان خدمت کنند، خصوصاً اگر قبلاً با شما رابطه داشته باشند. من توصیه می کنم برای اینکه واقعاً ارزش خدمات آنها را بدست آورید و واقعاً توجه آنها را به

خود جلب کنید و آنها را بگونه ای علاقمند و انگیزه مند کنید، که به روشی قابل اندازه گیری و قابل توجه به شما پیوند بخوردند. سطحی از حقوق صاحبان سهام یا پول نقد وجود دارد که اکثر استارت‌آپ‌ها به آن نیاز دارند. اما هیئت مشاوران با کیفیتی را تشکیل دهید و برای آنها اختصاص درصدی از سهام (حداکثر یک درصد) را در اولویت قرار دهید.

بطور خلاصه وقتی به تیم فکر می‌کنیم می‌خواهیم خیلی گزینشی عمل کنیم. می‌خواهیم با هم بنیانگذاران خود و همچنین در فرایند استخدام‌های اولیه که انجام می‌دهیم بسیار گزینشی عمل کنیم، به ویژه کسانی که قرار است به آنها درصدی از سهام اختصاص دهیم. ما همچنین می‌خواهیم با تیم توسعه‌ی خود بسیار گزینشی عمل کنیم. باید مراقب مشکلات دوستان و خانواده باشیم. درست است که شرکت‌های موفق وجود دارند که توسط دوستان تشکیل شده‌اند و یا شرکت‌های موفق وجود دارند که توسط اعضای یک خانواده اداره می‌شوند. اما این یک هنجار نیست و مطمئناً سطحی از پیچیدگی را به همراه دارد که می‌بایست از آنها آگاه باشید. از روابط خود برای ایجاد تیم استفاده کنید. به این فکر کنید که چه کسانی را می‌شناسید و آیا آنها ممکن است یک هم‌تیمی بالقوه باشند یا خیر؟ همچنین باید نسبت به موضوع هیئت مشاوران و ضرورت آن آگاه باشیم. این یک راه عالی برای داشتن مشاوره‌ی تخصصی است.

### **نگاهی بیندازید به خودتان به عنوان یک کارآفرین!**

گزارشی یک صفحه‌ای برای طرح کارآفرینی خود بنویسید که افق پنج سال آینده خود را ترسیم کنید.

### **ایده در عمل: شناسایی فرصت**

چه شواهدی می‌توانید ارائه دهید که نشان دهد شما مشکل را بدرستی تشخیص داده‌اید و مشکل شما قابل توجه است؟

راه حل شما چه ارزش‌های کلیدی برای مشتری ایجاد می‌کند؟

چگونه مزیت شرکت و محصول خود را برتر و پایدار خواهید کرد؟

برای ساختن تیم مناسب در زمان مناسب چه اقداماتی را انجام خواهید داد؟

# فصل سیزدهم

## مراحل بعدی

**نیکولا تسلا مخترع پرکار و پدر صنعت الکترونیک مدرن:**  
بگذارید آینده حقیقت را بگوید و هر کدام را بر اساس کار و دستاوردهایش ارزیابی کنید. حال ما آنهاست. آینده ای که من واقعاً برای آن کار کرده ام ما است.

با تکمیل این کتاب، شما آماده استفاده از بوم تحلیل فرصت برای شناسایی و تجزیه و تحلیل ایده های کارآفرینی خود هستید. مطالعه این کتاب باید میزان دانش و آگاهی شما را از طرز فکر، انگیزه و رفتار کارآفرینی بیشتر نموده باشد. شما از نقش بازارها و صنایع در فرصت های کارآفرینی مطلع شدید، نوآوری های ارزش آفرین و مبانی شناسایی فرصت را به عنوان عناصر کلیدی اقدام کارآفرینانه درک نمودید. توسعه مدل کسب و کار شما گام بعدی در سفر کارآفرینی شماست. توسعه مدل کسب و کار به عنوان پیش درآمدی برای نوشتن طرح کسب و کار است و مدل کسب و کار منطق چگونگی ایجاد، ارائه و به دست آوردن ارزش یک سازمان را به طور پایدار توصیف می کند. در حالی که امروزه اصطلاح مدل کسب و کار بیشتر رایج است، اما این مفهوم به اولین روزهای کسب و کار مربوط می شود و به سادگی چگونگی کسب درآمد یک سازمان را مشخص می کند. یک مدل جامع تعریف می کند که چگونه محصولات یا خدمات یک کسب و کار همسو با نیازهای مشتری است و به نیازهای مشتری پاسخ می دهد، با چه قیمتی، از طریق کدام کانال های تولید و توزیع، و با چه منافع و هزینه های مالی برای کسب و کار تولید و عرضه می شود.

با یک مدل کسب و کار توسعه یافته، می توانید فرضیات و استراتژی خود را با مشتریان احتمالی به محک آزمون بگذارید. آنها ممکن است بخش هایی از مدل کسب و کار را تایید کنند و بخش های دیگر را رد کنند. این کشف و اعتبار سنجی اولیه مشتری برای انطباق مدل کسب و کار، و شاید ایده اصلی محصول یا خدمات، قبل از نوشتن یک طرح تجاری کامل، ارزشمند است. نوشتن طرح کسب و کار و تجربه شنیدن "نیازها و خواسته های مشتریان خود در واکنش به مدل کسب و کار" به شما امکان می دهد تا یک طرح کسب و کار کاملاً مبتنی بر پژوهش و تحقیق و همراه با راه های تامین سرمایه مورد نیاز برای آن تهیه کنید.

حالا برو دست به کار شو!

با آرزوی بهترین ها برای شما در تحقق اهداف کارآفرینی تان

**ایده ای که توسعه یافته و عملی شود، ارزشمندتر از ایده ای است که فقط**

**به عنوان یک ایده مطرح است.**

**ادوارد بونو (Edward de Bono): پزشک، نویسنده و مخترع**

منابع مورد رجوع مؤلف :

- Casson, M. (1982). *The Entrepreneur*. Totowa, NJ, US: Barnes and Noble Books.
- <sup>2</sup> Drucker, P.F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper & Row.
- <sup>3</sup> Baumol, W. (1993). "Formal entrepreneurship theory in economics: Existence and bounds," *Journal of Business Venturing*, Vol. 8 No. 3: pp. 197-210.
- <sup>4</sup> Kirzner, I. (1997). "Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach," *Journal of Economic Literature*, Vol. 35: 60-85.
- <sup>5</sup> Hayek, F.A. (1945). "The use of knowledge in society," *American Economic Review*, Vol. 35: 519-530.
- <sup>6</sup> Kirzner, I. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- <sup>7</sup> Johnston, M. (2013). "Interview with Squarespace CEO and Founder, Anthony Casalena." April 22, 2013. [www.cmscritic.com](http://www.cmscritic.com)
- <sup>8</sup> Forbes. (2013) Squarespace profile. <http://www.forbes.com/companies/squarespace/>
- <sup>9</sup> Zappos (2013). Zappos Family Core Values. Zappos Corporate Website. <http://about.zappos.com/our-unique-culture/zappos-core-values>.
- <sup>10</sup> Ryssdal, K. (2013). "After Warby Parker, a clean shave with Harry's." *Marketplace*. Available at <http://www.marketplace.org/topics/business/corner-office/after-warby-parker-clean-shave-harrys>.
- <sup>11</sup> Mobius Motors (2013). Corporate website. <http://www.mobiusmotors.com>
- <sup>12</sup> Peabody, J. (2013). Q&A with Joel Jackson, founder of Mobius Motors. Reuters blog on small business. Available at <http://blogs.reuters.com/small-business/2013/05/23/q-a-with-joel-jackson-founder-of-mobius-motors/>
- <sup>13</sup> van Diggelen, A. (10, June 28). "Richard Lowenthal: Tesla, range anxiety & the role of charging stations." [www.freshdialogues.com](http://www.freshdialogues.com).
- <sup>14</sup> ChargePoint (2013). "ChargePoint's revolutionary charging station charges twice the cars while dramatically reducing cost." Press release.

<sup>15</sup> Gluckman, R. (2012, March 26). "A startup airline finds its place in the Maldives." New York Times Dealbook. Available at [http://dealbook.nytimes.com/2012/03/26/a-startup-airline-finds-its-place-in-the-maldives/?\\_r=0](http://dealbook.nytimes.com/2012/03/26/a-startup-airline-finds-its-place-in-the-maldives/?_r=0)

<sup>16</sup> Kim, W.C. & Mauborgne, R. (2002, June). "Charting your company's future." Harvard Business Review.

<sup>17</sup> Kim, W.C. & Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy. Harvard Business School Press.



## درباره موسسه مطالعاتی و تحقیقاتی فراتوسعه کارآفرین

طبق اساسنامه هدف این موسسه که از سال ۱۳۸۵ به ثبت رسیده است، عبارتست از: مشاوره، نظارت و اجرای طرح های مطالعاتی در حوزه های اقتصادی، صنعتی، تجاری، طرح های کسب و کار، تحلیل و ارزیابی عملکرد سازمانی، خدمات مشاوره به کارفرمایان و کارآفرینان و ارزیابی طرح های سرمایه گذاری و حمایت معنوی از طرح های استارت آپی و در طی این سالها به مدیران سازمان های مختلف در بخش عمومی و مدیران و کارفرمایان در بخش خصوصی خدمات مشاوره ای گوناگون ارائه شده است.

فعالیت این موسسه بصورت پروژه محور بوده و با جلب همکاری متخصصان و مشاوران با تجربه و اساتید دانشگاهی در امور مشاوره کسب و کار، کارآفرینی، تبدیل ایده به فرصت، ارزیابی طرح های سرمایه گذاری و سنجش ریسک، تهیه طرح های توجیهی کسب و کار، برنامه ریزی منابع، برنامه ریزی مواد و متریا، پیاده سازی و اجرای طرح های توسعه کسب و کار و ارزیابی عملکرد واحدهای تولیدی، خدماتی و تجاری و پیاده سازی سیستم های مالی و حسابداری شرکت ها به اشخاص حقیقی و حقوقی، کارفرمایان، کارآفرینان و صاحبان ایده و تفکر راه اندازی یک کسب و کار مشاوره داده است.

در حوزه انتشارات علمی تحقیقی نیز علاوه بر انتشار نتایج تحقیقات انجام شده بصورت اختصاصی جهت سازمان های طرف قرارداد، نسبت به انتشار برخی کتب و متون علمی و کاربردی در حوزه اقتصاد مدیریت و اقتصاد برنامه ریزی و مدیریت کسب و کار مبادرت نموده است.