

دوره آشنایی با مفاهیم استارت‌آپی (کسب و کارهای نوپا)

دکتر علی لاهوتیان

ali.lahoutian@ut.ac.ir

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

A hand is shown writing the word "Entrepreneurship" in black marker on a white surface. The word is written in a cursive, handwritten style. A red marker is used to draw a large, hand-drawn oval around the word. The hand holding the red marker is visible at the bottom right of the oval.

Entrepreneurship

کارآفرینی

- ▶ عصاره کارآفرینی در درک و بهره برداری از فرصتهاست.
- ▶ کارآفرینان کسانی هستند که اقتصاد و سازمان‌ها را زنده می‌کنند.





به لحاظ عملیاتی کارآفرینی را هر نوع تلاش برای ایجاد یا مدیریت کسب و کار جدید (حتی خوداشتغالی) یا توسعه کسب و کار موجود توسط فرد یا گروه یا سازمان می‌داند. (دیدهبان جهانی کارآفرینی، ۲۰۱۲)



تعاریفی از استارت‌آپ

- ▶ پاول گراهام: استارت‌آپ شرکتی است که ساخته شده تا به سرعت رشد کند. **صرف** تازه تاسیس بودن هیچ شرکتی را استارت‌آپ نمی‌کند.
- ▶ دیو مک کلور: استارت‌آپ شرکتی است که درباره این سه سردرگم است: ۱- محصولش چیست، ۲- مشتریان آن که هستند. ۳- چگونه پول در بیاورد.
- ▶ اریک ریس کسب و کارهای نوپا (استارت‌آپ‌ها) عبارتند از نهادهایی که توسط کارآفرینان به منظور کمک به خلق تولیدات و خدمات جدید، در شرایط عدم اطمینان فزاینده به وجود می‌آیند.
- ▶ استارت‌آپ‌ها را کسب و کارهایی در نظر می‌گیرد که دو ویژگی دارند. نخست این که معمولاً حول محور تکنولوژی شکل گرفته‌اند و دیگر این که پتانسیل رشد بالایی دارند (USSBA)
- ▶ **استیو بلنک: سازمانی موقت که در جستجوی یک مدل کسب و کار قابل تکرار و مقیاس پذیر شکل گرفته است**



نکته های کلیدی درباره‌ی ویژگی های استارت‌آپ

- ▶ نخست این که مجموعه‌های استارت‌آپی هنوز در وضعیت ابهام هستند و مدل کسب و کار خود را کشف نکرده‌اند. (هنوز دقیقاً نمی‌دانند محصول‌شان چیست و مشتریان‌شان چه کسانی هستند و چگونه قرار است با ارائه‌ی محصول به مشتریان خود، ارزش ایجاد کنند.)
- ▶ دومین ویژگی استارت‌آپ این است که شرکتهای استارت‌آپی به دنبال یک مدل تکرارپذیر (Repeatable Business Model) می‌گردند. یعنی مدلی که بتوانند به سادگی آن را تکرار و حتی از یک محصول به محصول دیگر توسعه دهند
- ▶ سومین ویژگی استارت‌آپها این است که مدل کسب و کار آنها مقیاس پذیر است (Scalable Business Model) یعنی همان کاری را که امروز مثلاً برای ۵۰ مشتری انجام می‌دهند، به صورت بالقوه بتوانند برای ۵۰۰۰ یا ۵۰۰۰۰۰ مشتری هم انجام دهند.

استارتاپ چه چیز نیست؟

- ▶ تازه نفس بودن هیچ شرکتی را استارتاپ نمی کند.
- ▶ برای استارتاپ بودن الزامی برای کار در زمینه فناوری، یا جذب سرمایه خطرپذیر، یا خرید شدن وجود ندارد.
- ▶ بنگاه پول پاروکنی!
- ▶ تعارف های دوستانه
- ▶ دورهمی
- ▶ رهایی از محل کار قبلی!!!



تفاوت های استارتاپ و کسب و کار (Business)

موضوع این نیست که استارتاپ باشیم یا یک کسب و کار کوچک. موضوع اصلی این است که بینیم ایده‌ی ما در کسب و کار در کدام مدل می‌گنجد و با درک این مسئله، دید بهتری نسبت به آینده‌ی پیش رو داشته باشیم.

تفاوت های استارتاپ و کسب و کار

- ▶ انگیزه و اهداف تجاری
- ▶ میزان خطرپذیری
- ▶ روش های تامین مالی
- ▶ سرعت و میزان رشد
- ▶ مقیاس پذیری



سرعت و میزان رشد

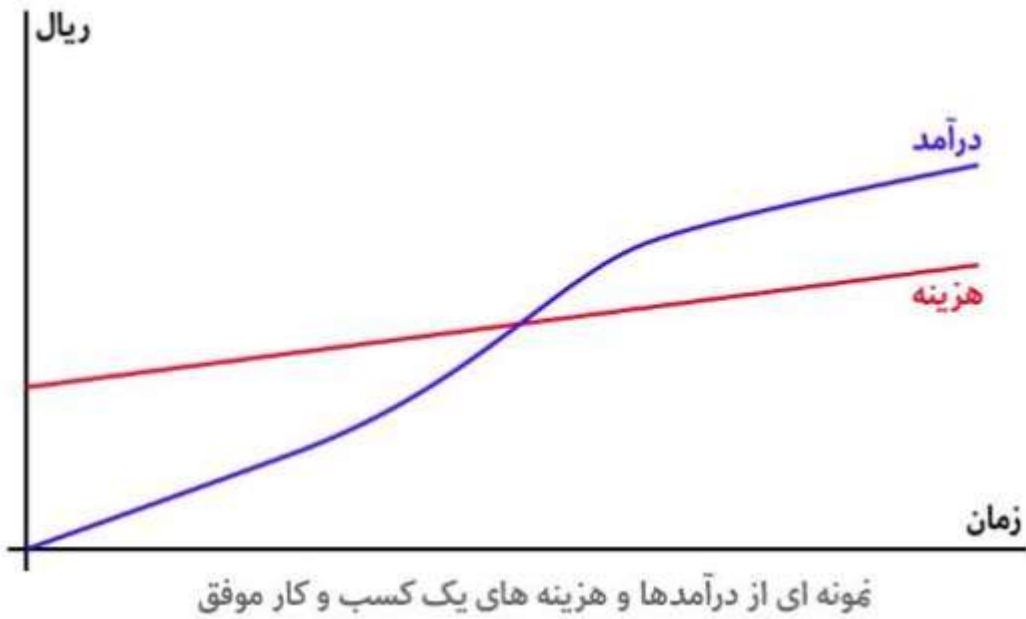
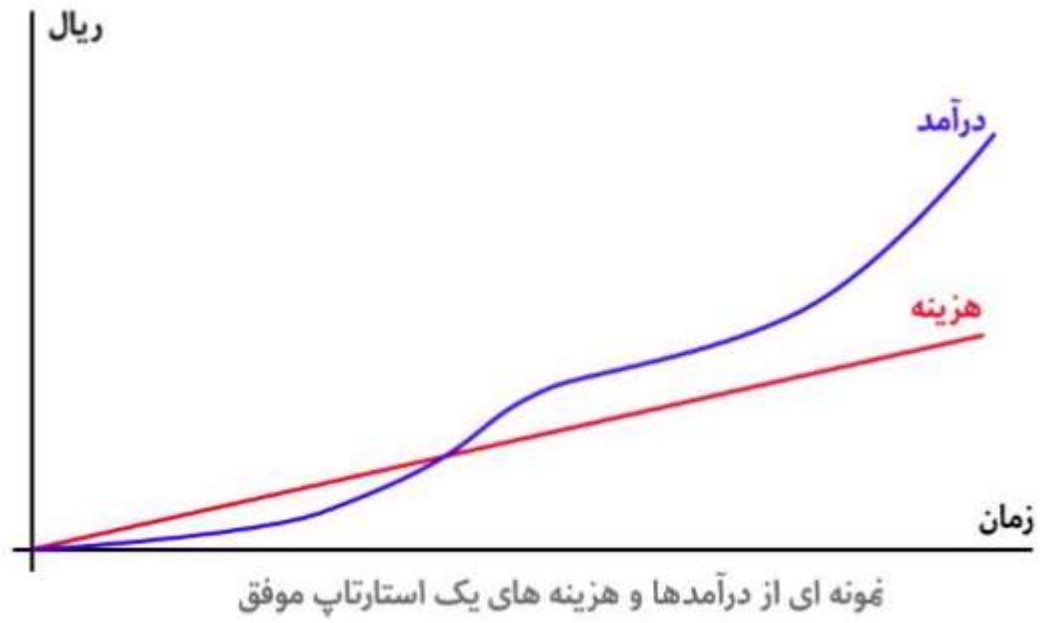
کسب و کارهای کوچک

استارت‌آپ‌ها

رشد محدود

رشد بالا

رشد نجومی



▶ در کنار رشد سریع و نسبتاً ارزان، امکانی که نرم افزار و فناوری به این کسب و کارها می دهد **Scalability** است، که مقیاس پذیری یا گسترش پذیری ترجمه شده است.

▶ مقیاس پذیری یکی از مهمترین شرطهای یک استارتاپ است که نامتناسب بودن رشد بالای یک کسب و کار، نسبت به هزینه‌های آن، مقیاس پذیری نام دارد.



نمونه کسب و کار مقیاس پذیر



Instagram

از صفر تا ۳۰ میلیون کاربر را در ۲۴ ماه طی کرد، ارزشش یک میلیارد دلاری را از فیسبوک گرفت، ولی ۱۳ کارمند بیشتر نداشت.



Instagram



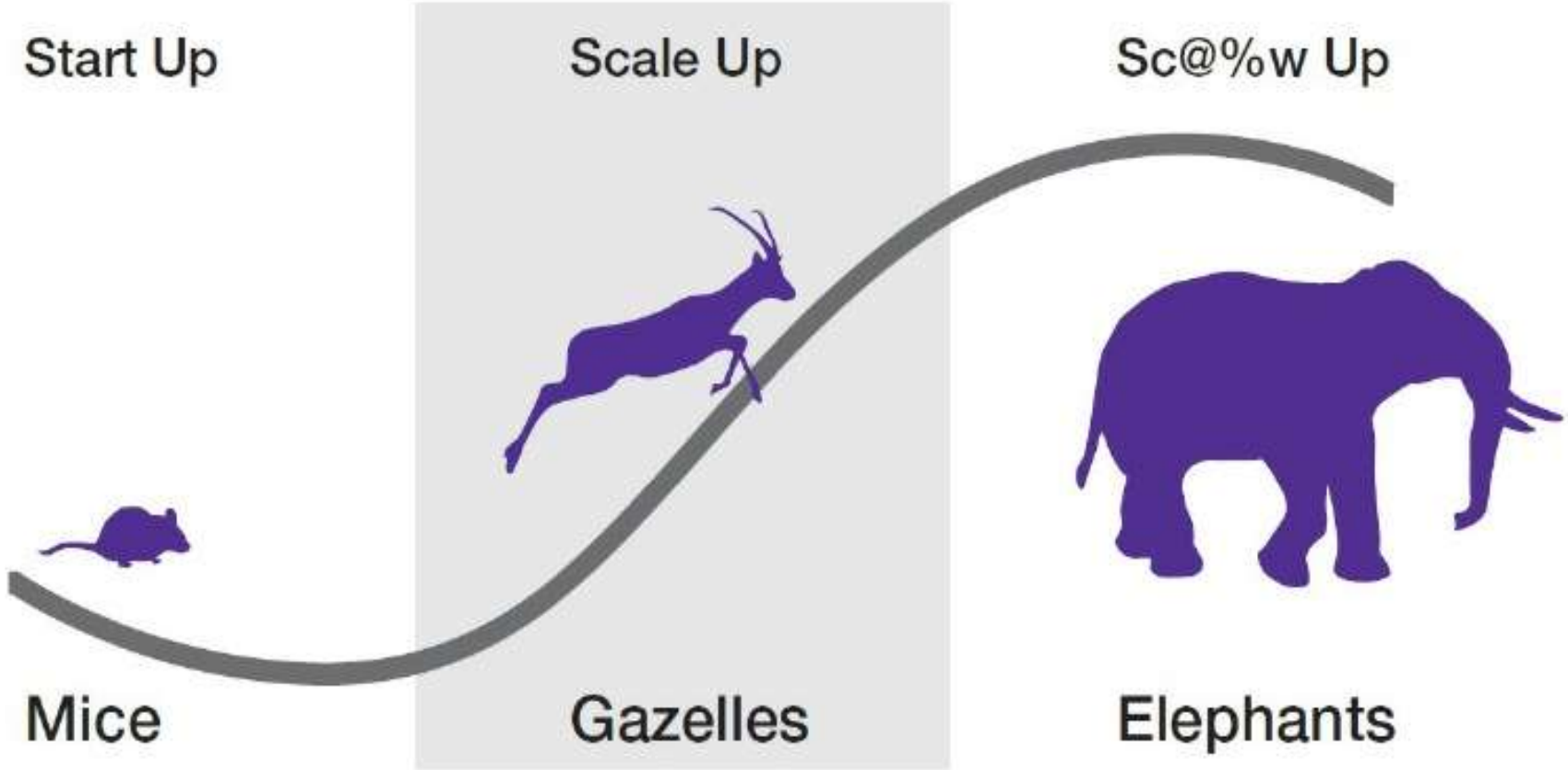
WhatsApp

استارت‌آپ واتس‌آپ، که ۴۵۰ میلیون کاربر جذب کرده بود، به قیمت ۱۳ میلیارد دلار فروخته شد و ۵۰ کارمند بیشتر نداشت.



WhatsApp

Life Cycle of Companies



انواع نوآوری های مورد استفاده در استارت‌آپها:

- ▶ به طور گسترده، کسب و کارهای نوپا یا استارت آپها از نوآوری‌های بسیار متنوعی استفاده می‌کنند:
 - اکتشافات بدیع علمی،
 - استفاده از تکنولوژی‌های موجود برای کاربردهای جدید و متفاوت،
 - اتخاذ و توسعه مدل کسب و کار جدیدی که ارزشی پنهانی را که قبلاً ناپیدا بود را پدیدار کند یا خیلی ساده کالا یا خدماتی را به مکانی می‌آورند که قبلاً در آن ناحیه جغرافیایی وجود نداشت (Bansal, 2012).
- ▶ در تمامی این موارد **نوآوری** در بطن موفقیت شرکت نهفته است.

مراحل تکامل کسب و کارهای نوپا

FORMATION

Mission > Vision > Strategy

- Co-founder team formation
- What, to whom? & Why and how?

VALIDATION

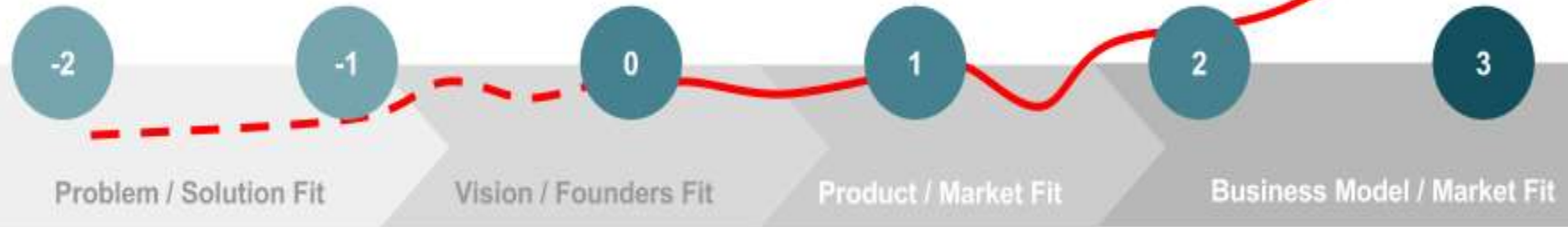
Lean Startup

Minimum Viable Product
Validate / Iterate (or pivot)

GROWTH

Scale Up

Establish & Strengthen



Ideating

Entrepreneurial ambition and/or potential scalable product or service idea for a big enough target market. Initial idea on how it would create value. One person or a vague team; no confirmed commitment or no right balance of skills in the team structure yet.

Concepting

Defining mission and vision with initial strategy and key milestones for next few years on how to get there. Two or three entrepreneurial core co-founders with complementary skills and ownership plan. Maybe additional team members for specific roles also with ownership.

Committing

Committed, skills balanced co-founding team with shared vision, values and attitude. Able to develop the initial product or service version, with committed resources, or already have initial product or service in place. Co-founders shareholder agreement (SHA) signed, including milestones, with shareholders time & money commitments, for next three years with proper vesting terms.

Validating

Iterating and testing assumptions for validated solution to demonstrate initial user growth and/or revenue. Initial Key Performance Indicators (KPI's) identified. Can start to attract additional resources (money or work equity) via investments or loans for equity, interest or revenue share from future revenues.

Scaling

Focus on KPI based measurable growth in users, customers and revenues and/or market traction & market share in a big or fast growing target market. Can and want to grow fast. Consider or have attracted significant funding or would be able to do so if wanted. Hiring, improving quality and implementing processes

Establishing

Achieved great growth, that can be expected to continue. Easily attract financial and people resources. Depending on vision, mission and commitments, will continue to grow and often tries to culturally continue "like a startup". Founders and/or investors make exit(s) or continue with the company.

گسترش

...

مرحله ۳



همخوانی محصول / بازار

..

مرحله ۲



همخوانی مساله / راه حل

.

مرحله ۱

گسترش

...

مرحله ۳

همخوانی محصول / بازار

..

مرحله ۲

همخوانی مساله / راه حل

.

مرحله ۱

آیا مساله‌ای که ارزش حل دارد، داریم؟





مرحله ۳



مرحله ۲



مرحله ۱



آیا چیزی که مردم می‌خواهند ساخته‌ام؟

گسترش

...

مرحله ۳



همخوانی محصول / بازار

..

مرحله ۲

همخوانی مساله / راه حل

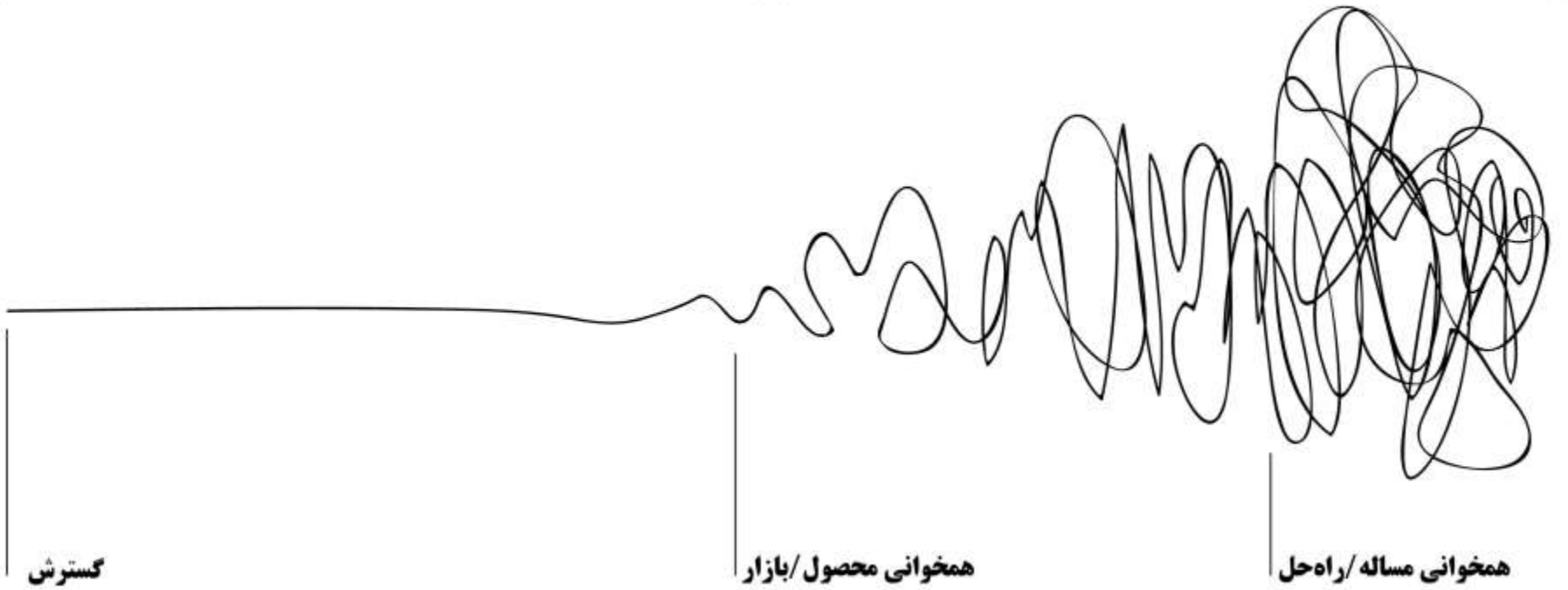
.

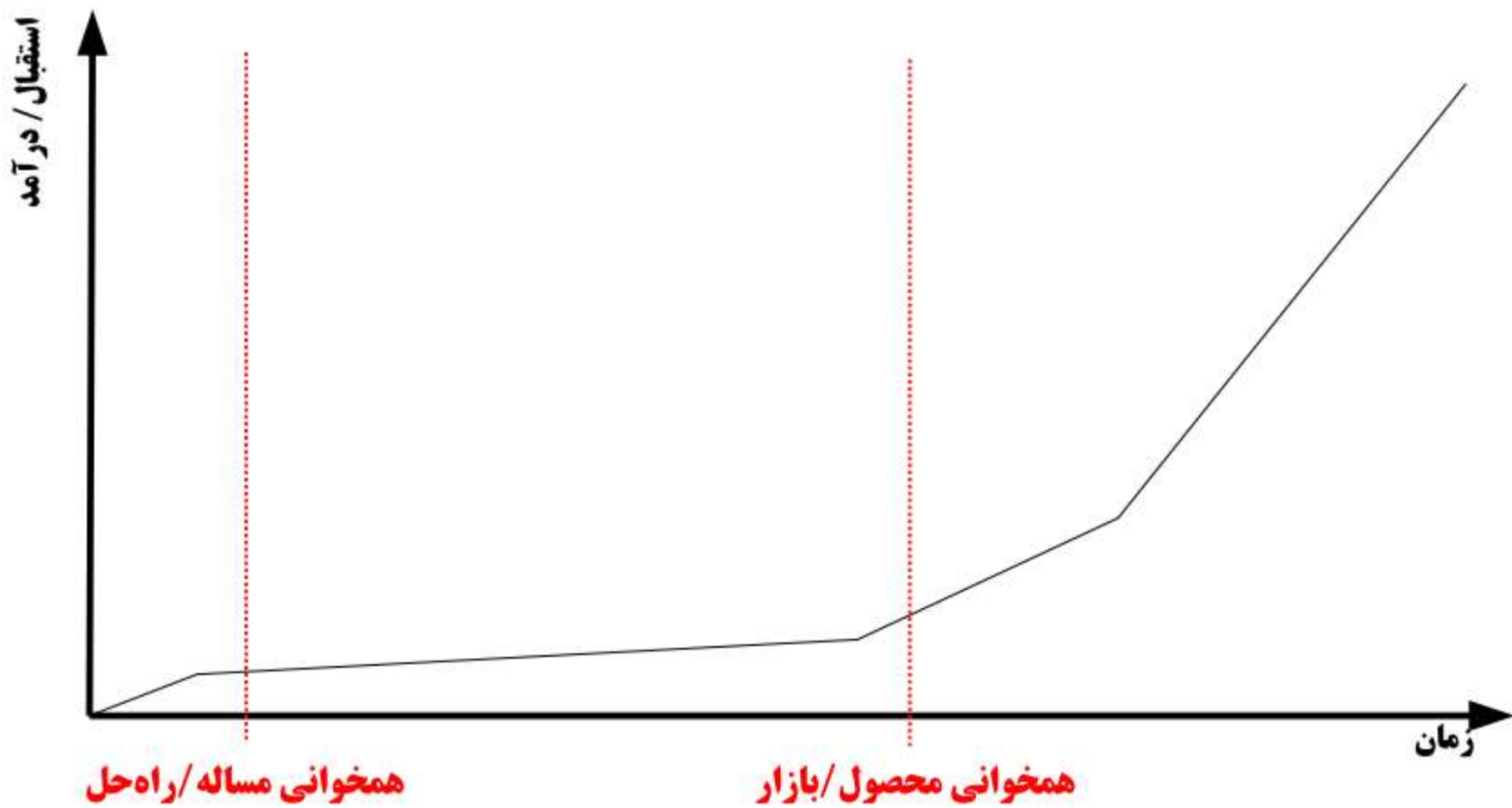
مرحله ۱

چگونه به رشد شتاب دهم؟

اجرا

عدم قطعیت \ تغییر \ چرخشها





اجرا

جستجو

گسترش

...

مرحله ۳

همخوانی محصول / بازار

..

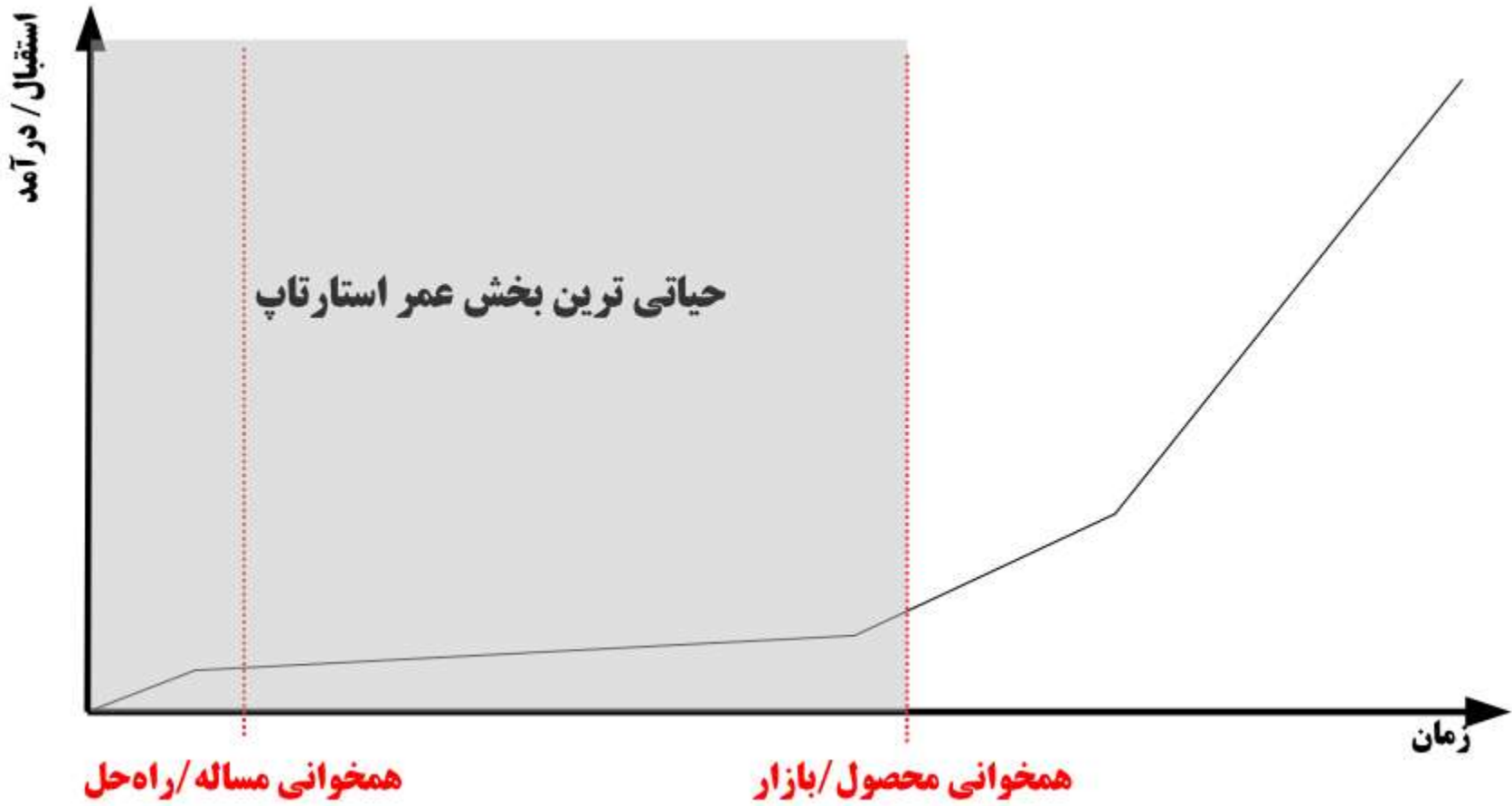
مرحله ۲

همخوانی مساله / راه حل

.

مرحله ۱





درویه سنتی منجر می شود نرخ شکست
کسب و کارهای نوپا بالاتر رود





The Lean Startup

استارتاپ ناب

- ▶ استارتاپ ناب سیستمی برای کاهش ریسک شکست محصول.
- ▶ همه ایده‌های محصول و کسب‌وکار فرضیاتی تلقی می‌شوند که باید با آزمایش کردن سریع در بازار اعتبارسنجی شوند.
- ▶ این رویکرد بر آزمایش کردن علمی، بیرون دادن تکرارشدنی محصول و بازخورد مشتریان استوار و تمرکز بیشتر بر شناخت عمیق نیاز مشتری و طراحی اولیه محصول قابل قبول از نظر مشتری (MVP) با کمترین هزینه و زمان و ارائه آن به بازارهای هدف است.

استارتاپ ناب

▶ همانند رویه‌های مدیریت ناب، فلسفه استارتاپ ناب به دنبال حذف کارهای بی‌فایده و افزایش کارهای ارزش آفرین در طی فاز ساخت محصول است به گونه‌ای که استارتاپ‌ها بتوانند بدون نیاز به سرمایه‌گذاری کلان بیرونی، طرح‌های کسب‌وکار مفصل و محصولی بی‌نقص شانس موفقیت بیشتری داشته باشند.



استارت‌آپ ناب

- ▶ پرهیز از:
- ▶ کمال در ساخت محصول،
- ▶ طرح‌های کسب‌وکار دراز مدت در یک بازار غیرقطعی یا ناشناخته،
- ▶ یا مفروضات اعتبارسنجی نشده و ...



۵ اصل اساسی متد ناب

▶ کارآفرین ها همه جا هستند.

▶ نیازی نیست برای کارآفرینی حتما در جای خاصی کار کنید.

▶ کارآفرینی به نوعی مدیریت است.

▶ استارتاپ یک سازمان است و به مدیریت نیاز دارد، اما این مدیریت باید متناسب با شرایط خاص استارتاپ ها باشد.

▶ یادگیری همزمان با اعتبارسنجی

▶ هدف اصلی استارتاپ ها یادگیری ساخت یک مدل کسب و کار پایدار و مقیاس پذیر است. این یادگیری باید بر اساس یک روش علمی باشد تا بتوان هر یک از عناصر کسب و کار را جداگانه ارزیابی و اعتبارسنجی کرد.

۵ اصل اساسی متد ناب

حسابداری نوآوری

برای اینکه بتوانیم نتیجه بهتری بگیریم، باید ابتدا میزان پیشرفت را اندازه گیری کنیم، اهدافی مشخص تعریف کنیم و وظایف را داخل تیم اولویت بندی کنیم. به این ترتیب، نوع جدیدی از حسابداری به نام حسابداری نوآوری به وجود می آید،

ب ساز- بسنج- بیاموز

استارتاپ ها یک چرخه بنیادی دارند. آنها باید ایده را به محصول تبدیل کنند، از مشتری (کاربر) بازخورد دریافت کنند و سپس تصمیم بگیرند که به راهشان ادامه دهند یا اینکه چرخش (Pivot) کنند.



چرخش چیست؟

▶ هر تغییر در استراتژی بدون تغییر در چشم انداز را چرخش میگوییم. بسیاری از استارت‌آپها چرخشهای بزرگی داشتند. استارت‌آپهای موفق چه چیز مشترکی دارند؟ - آنها به عنوان پول برای PDAها شروع کرده اند ولی به پرداخت آنلاین ebay تبدیل شده اند. - آنها با ساخت مفسر basic شروع کرده اند ولی به بزرگترین شرکت جهانی دارای انحصار سیستم عامل تبدیل شده اند!!!

▶ چرخش؛ تغییر مسیر است ولی وفادار به آنچه تاکنون آموخته شده.
▶ سرعت در متدولوژیهای جدید بسیار مهم است. اگر بتوانیم زمان بین چرخشها را کم کنیم میتوانیم شانس موفقیت را بالا ببریم.

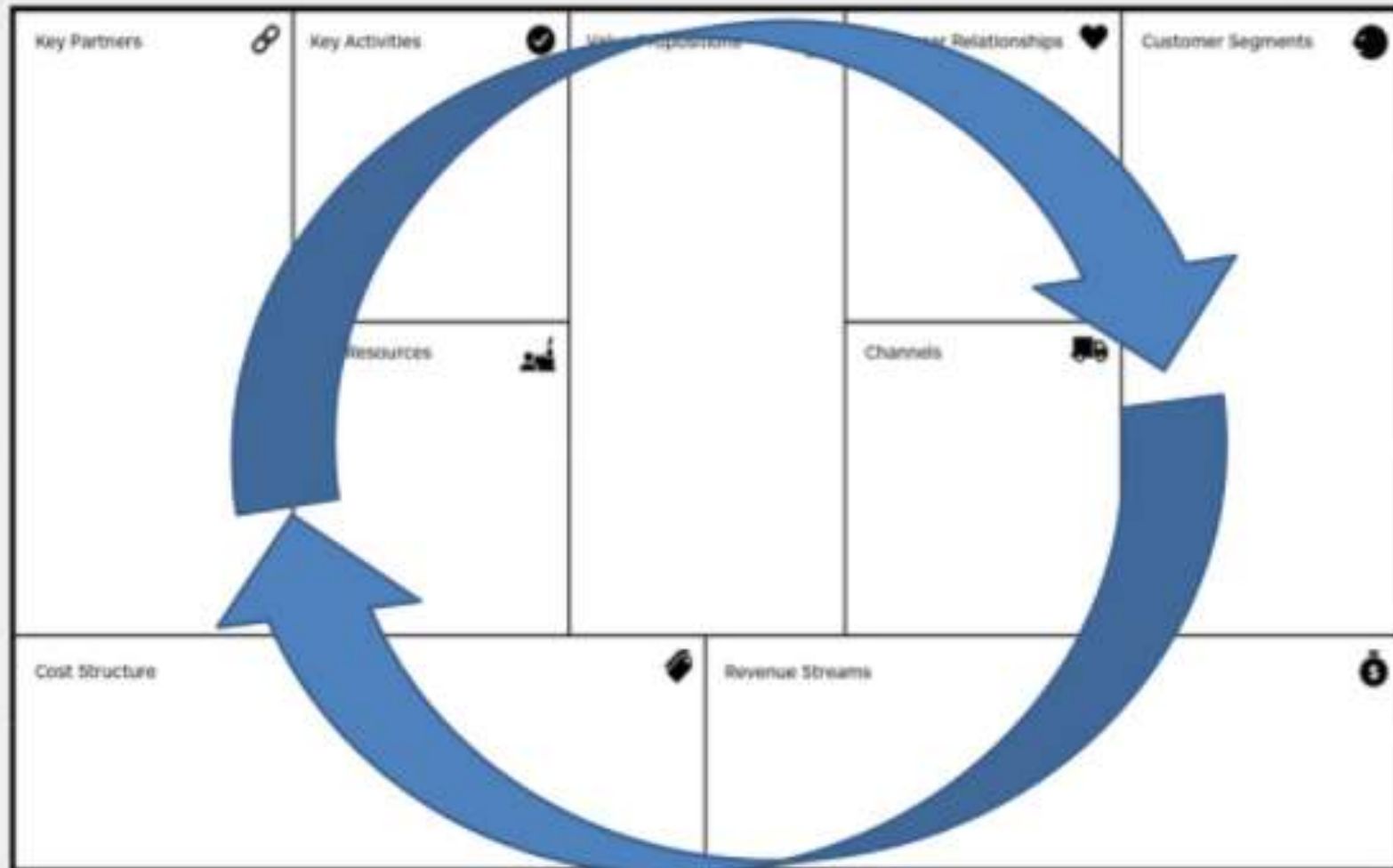
The Business Model Canvas

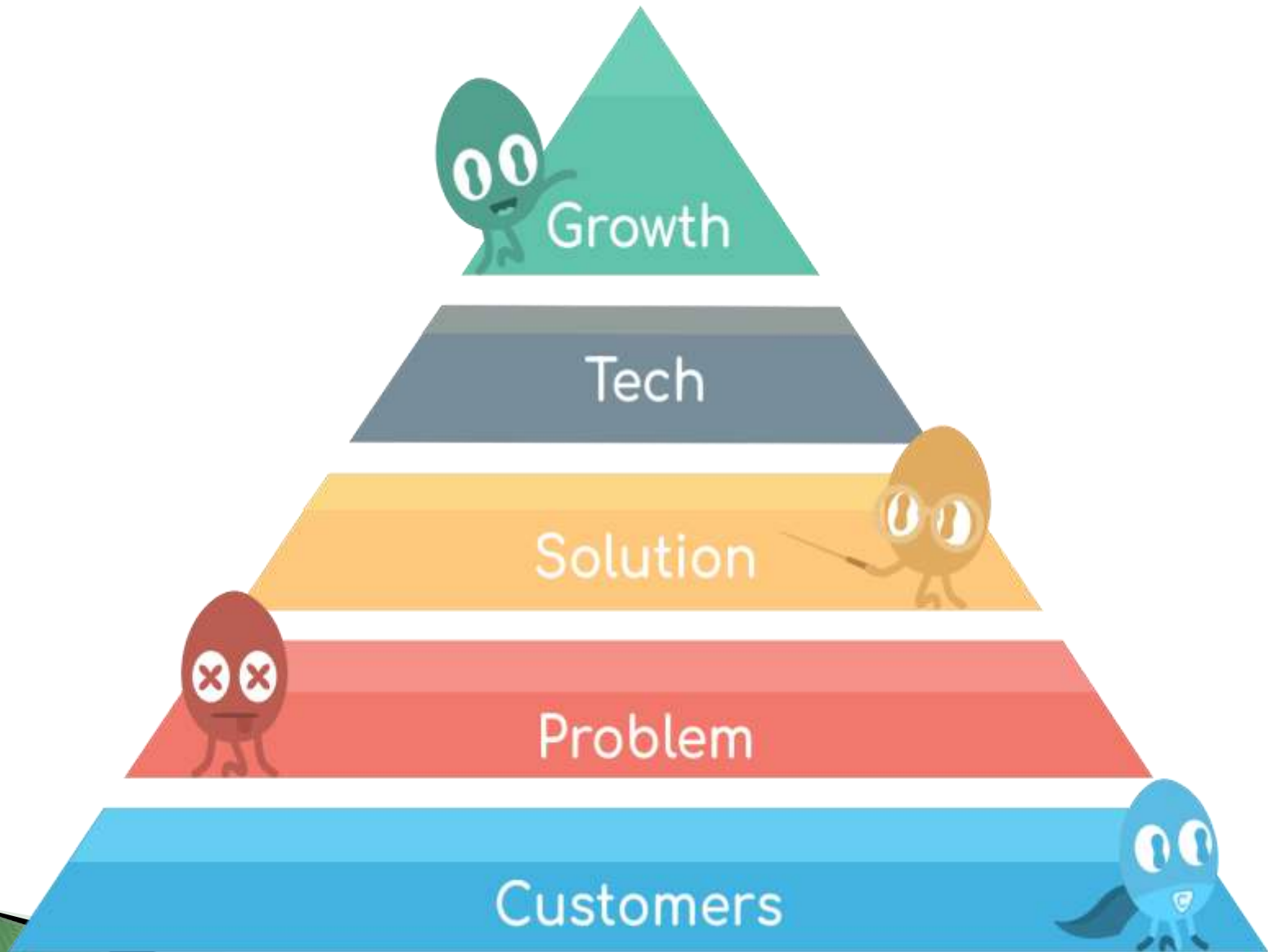
Designed for:

Designed by:

Date:

Version:





انواع چرخش (PIVOT)

- ▶ Zoom-in pivot
- ▶ Zoom-out pivot
- ▶ Customer segment
- ▶ Customer need
- ▶ Platform
- ▶ Business Architecture
- ▶ Value capture
- ▶ Growth Engine
- ▶ Channel
- ▶ Tech

مشتری سازی چیست؟

- ▶ یک متدولوژی چهار مرحله ای است:
 - مرحله اول کشف مشتری
 - مرحله دوم اعتبار سنجی مشتری
 - مرحله سوم خلق مشتری
 - مرحله سوم ساخت شرکت

کشف مشتری

همخوانی
مساله-راهکار

MVP
پیشنهادی

قیف(های) فروش
پیشنهادی

ارزیابی مشتری

همخوانی
محصول- بازار

مدل
کسب وکار

نقشه راه
بازاریابی و فروش

خلق مشتری

اجرای گسترش

ساخت شرکت

سازمان دهی
گسترش

عملیات گسترش

چرخش

<http://www.businessofsoftware.ir>

برگردان فارسی: ناصر غانمزاده

Steve Blank's Customer Development by Brant Cooper; custdev.com

کمینه محصول پذیرفتنی (MVP)

- ▶ کمینه محصول پذیرفتنی کوچکترین محصولی است که شما می توانید با ساخت آن برای مشتری ارزش تولید کنید. (همچنین باید گفت محصولی که مشتری حاضر به پرداخت پول برای آن باشد)
- ▶ یک کمینه محصول پذیرفتنی نسخه ای از یک محصول جدید است که به تیم اجازه می دهد حداکثر میزان یادگیری معتبر در مورد مشتریان را با حداقل تلاش جمع آوری کنند.
- ▶ یا ساده تر می توانیم بگوییم کمینه محصول پذیرفتنی کوچکترین چیزی است که به شما اجازه می دهد تا به سرعت حلقه بساز - بسنج - بیاموز را طی کنید.



MVP

```
graph TD; MVP((MVP)) --- 1((1  
A prototype as  
a prove of  
concept)); MVP --- 2((2  
Low-risk  
investments)); MVP --- 3((3  
Short  
development  
time));
```

1

A prototype as
a prove of
concept

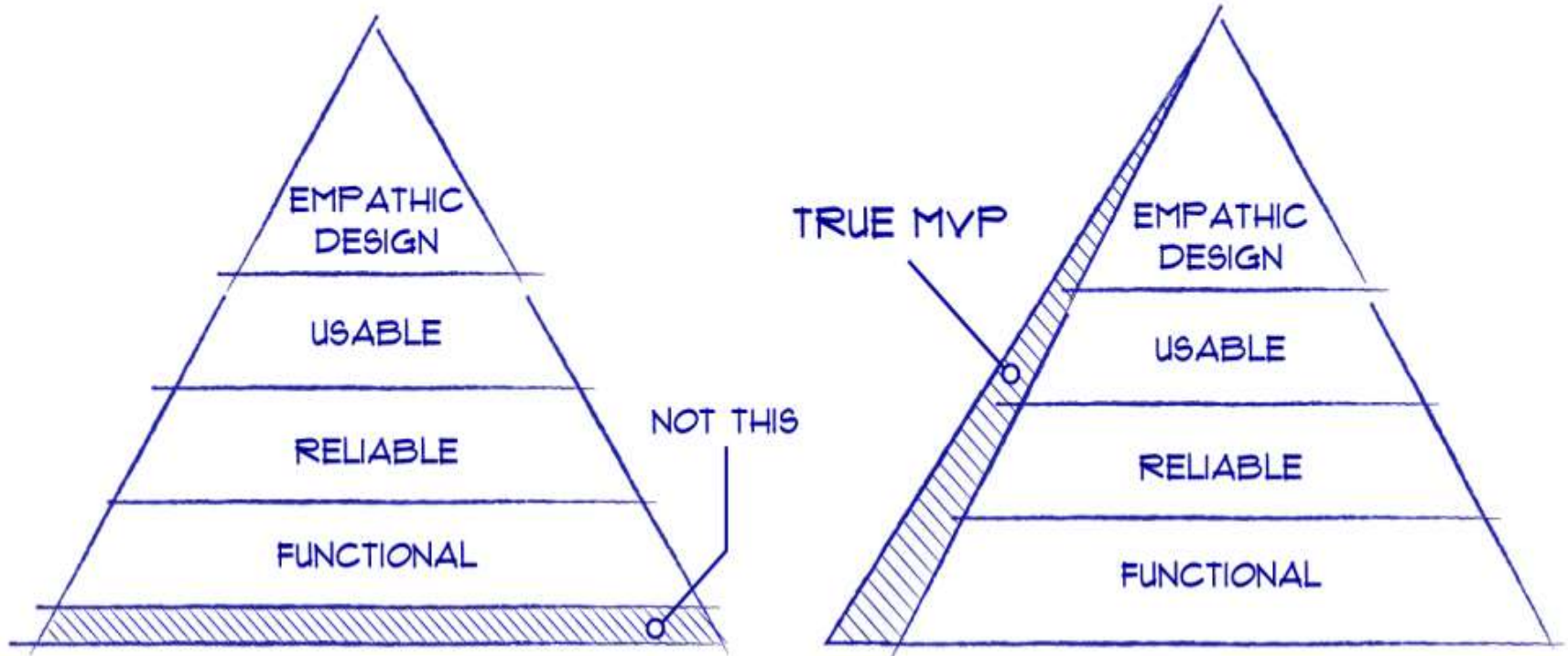
2

Low-risk
investments

3

Short
development
time

MINIMUM VIABLE PRODUCT (MVP)



کمینه محصول پذیرفتنی (MVP)

- ▶ یک MVP شامل ویژگی‌ها و امکانات اصلی است که بدون آن محصول عملاً توانایی پاسخ گویی به نیازهایی را که بر اساس آن طراحی شده است نخواهد داشت. یک MVP محصول مینمال شده نیست، بلکه یک استراتژی و پروسه برای تولید محصولی است که قابلیت فروش به مشتریان را داشته باشد.
- ▶ MVP چرخه‌ای شامل ایده پردازی، تولید پروتوتایپ، پرزنتیشن، جمع‌آوری اطلاعات و تحلیل است. این پروسه تا زمانی که منجر به تولید محصولی شود که مطلوب بازار بوده یا به دستیابی به این تلقی که محصول امکان حیات ندارد ادامه می‌یابد.
- ▶ MVP نسخه اولیه‌ای از محصول است که امکان بیشترین یادگیری درباره مشتری را با کمترین تلاش ممکن می‌سازد.

mvp

This IS NOT MVP...



This IS MVP...





(prototype)



(minimum viable product)



(product)

اهداف

- ▶ امکان تست پیش فرض‌های محصول با حداقل منابع
- ▶ سرعت بخشی در یادگیری
- ▶ کاهش زمان پروسه مهندسی محصول
- ▶ ارائه محصول به مشتریان در سریعترین زمان ممکن
- ▶ تولید نسخه پایه برای محصولات بعدی
- ▶ پایدار کردن توانایی‌های سازنده در شکل دادن محصول مورد نیاز
- ▶ برندسازی بسیار سریع

دلایل شکست نوپاها



دلایل شکست نوپاها



Startup FAIL



- ▶ بی نیازی بازار
- ▶ مشکلات مالی
- ▶ انتخاب نادرست اعضای تیم
- ▶ ناتوانی در برابر رقیبان
- ▶ نداشتن تجربه ی کافی در قیمت گذاری
- ▶ محصول بی کیفیت
- ▶ توجه نداشتن به مدل کسب و کار
- ▶ بازاریابی ضعیف
- ▶ بی توجهی به بازخوردهای مشتریان
- ▶ ارائه ی محصول در زمان نامناسب
- ▶

دلایل شکست نوپاها

CBINSIGHTS

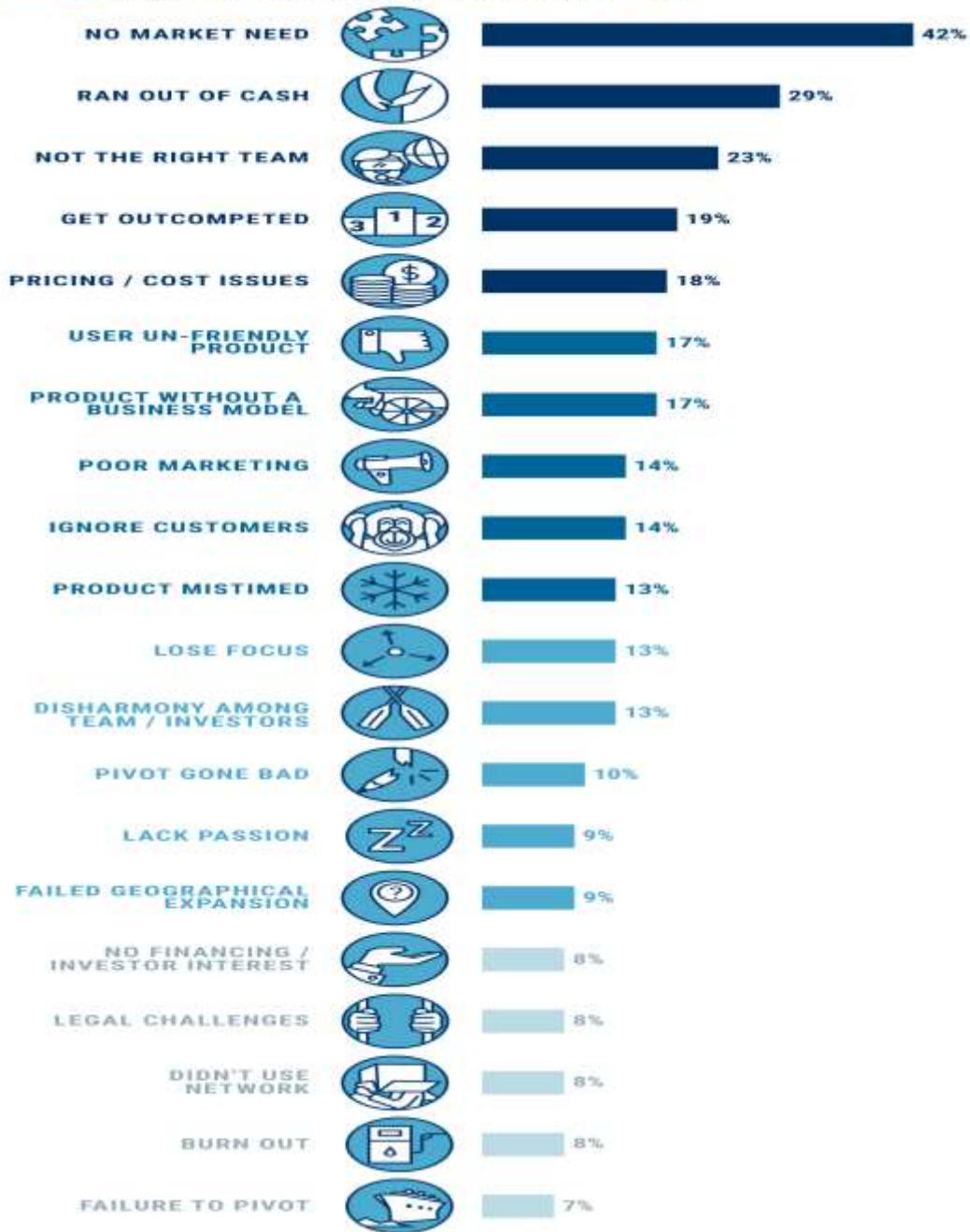
Top reasons startups fail



Note: Based on an analysis of 111 startup post-mortems since 2018.

BASED ON ANALYSIS OF 101 STARTUP POSTMORTEMS

Top 20 Reasons Startups Fail



انواع مدل‌های استارت‌آپی

- ▶ پلتفرم
- ▶ رایگان
- ▶ فریمیوم
- ▶ طعمه قلاب (تیغ و ریش تراش)
- ▶ پرداخت حق استفاده
- ▶ فرانچایز
- ▶

پایان