

کار آفرینی کماندویی

موفقیت در کار آفرینی در شرایط
پیچیده و عدم قطعیت



علی خادم الرضا



BARAYAND
انتشارات برآیند



کارآفرینی کماندویی

موفقیت در کارآفرینی در شرایط پیچیده و عدم قطعیت

نویسنده:

علی خادم‌الرضا

سرشناسه: خادم‌الرضا، علی، ۱۳۶۳ -
عنوان و نام پدیدآور: کارآفرینی کماندویی / نویسنده علی خادم‌الرضا؛ ویراستار
علمی عادل طالبی.
مشخصات نشر: تهران: برآیند، ۱۳۹۸.
مشخصات ظاهری: ۱۴۰ ص.
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۴۶۶-۷۲-۹
وضعیت فهرست نویسی: فیبا
یادداشت: عنوان دیگر: کارآفرینی کماندویی: موفقیت در کارآفرینی در شرایط
پیچیده و عدم قطعیت.
عنوان دیگر: کارآفرینی کماندویی: موفقیت در کارآفرینی در شرایط پیچیده
و عدم قطعیت.
موضوع: کارآفرینی
موضوع: Entrepreneurship
شناسه افزوده: طالبی، عادل، ۱۳۵۶ -، ویراستار
شناسه افزوده: Talebi, Adel
رده بندی کنگره: HB۶۱۵
رده بندی دیویی: ۳۳۸/۰۴
شماره کتابشناسی ملی: ۵۹۸۱۰۳۹



کارآفرینی کماندویی

موفقیت در کارآفرینی در شرایط پیچیده و عدم قطعیت

نویسنده: علی خادم‌الرضا

ویراستار علمی: عادل طالبی

ویراستار: مریم حبیبی یوسفی، سیدحمید حیدری ثانی

مدیر هنری: فرشاد رستمی

صفحه‌آرا: فاطمه محمدی

طراحی جلد: بابک قادری

ناظر چاپ: سینا برازوان

چاپ اول: ۱۳۹۹

تیراژ: ۱۰۰۰

قیمت: ۳۹۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۴۶۶-۷۲-۹

آدرس: تهران، میدان فاطمی،
خیابان بیستون، کوچه دوم
الف، پلاک ۳/۱، واحد اول غربی،
صندوق پستی: ۱۴۳۱۶۵۳۷۶۵
تلفن: ۸۸۹۹۶۳۱۶
● همه حقوق چاپ و نشر انحصاراً
برای نشر برآیند محفوظ است.
● استفاده از بخش‌هایی از متن
کتاب، فقط برای نقد و معرفی آن
مجاز است.

تقدیم به دانشمند و استاد گرامی
جناب آقای دکتر هومن تصدیقی
که اقیانوس بی کران علم و دانش ایشان، در مقابل اخلاق و منش و
شخصیت والایشان، بازهم قطره به حساب می آید.



فهرست مطالب

۱۱مقدمه
	فصل اول
۱۷تعریف
	فصل دوم
۵۳تحلیل
	فصل سوم
۱۱۹تبیین
	کتابنامه
۱۳۳

سخن ناشر

هر کتابی که برای چاپ به نشر برآیند می‌آید برای خود، داستانی دارد. داستان این کتاب نیز جالب و متفاوت است. مؤلف کتاب آقای خادم‌الرضا برای صحبت دربارهٔ کتابش به دیدار من آمد. گفت‌وگویی لذت‌بخش داشتیم تا رسیدیم به نام کتاب: کارآفرینی کماندویی. این نام را که شنیدم، آه از نهادم برخاست. همان طور که او دربارهٔ مطالب مطرح‌شده در کتاب توضیح می‌داد، به این موضوع فکر می‌کردم که قرار است یک کتاب زرد غیرعملیاتی دیگر در حوزهٔ کارآفرینی به پیش خوان کتاب‌فروشی‌ها اضافه شود. شاید این پرسش به ذهنتان خطور کند که چرا من این طور فکر می‌کردم. پاسخ این پرسش یک جمله است: به‌دلیل استفادهٔ نابجا، واژه‌های «کارآفرینی» و «کارآفرینی کماندویی» در جامعهٔ ما به ابتذال کشیده شده‌اند.

او همین طور با شور و شوق دربارهٔ کتاب صحبت می‌کرد و من در یک گفت‌وگوی درونی اسیر شده بودم. به این فکر می‌کردم که من این کتاب را در دستور کار نشر برآیند قرار نخواهم داد ولی علی‌خادم‌الرضایی که من می‌شناسم، کتاب را چاپ خواهد کرد و یک کتاب دیگر به مجموعهٔ هزاران کتاب بی‌خاصیت کارآفرینی اضافه خواهد شد. خیلی‌ها هم آن را می‌خرند. خیلی‌ها هم کتاب را هدیه خواهند گرفت یا هدیه خواهند داد اما، به هر حال، کتابی نیست که برای مخاطبان خاص ما در نشر برآیند، از جمله صاحبان کسب‌وکارها، کاربردی باشد.

من درگیر همان گفت‌وگوی درونی بودم و آقای خادم‌الرضا هنوز با شور و هیجان توضیح می‌داد که در این کتاب به این موضوع پرداخته که کارآفرین از محیط باز خورد می‌گیرد، چرخهٔ اصلاح مستمر در کارآفرینی اهمیت دارد، شکست باید بودجه‌بندی و برنامه‌ریزی شود یا دست‌کم از قبل حدس زده شده باشد و... این جمله‌ها به تدریج توجه من را جلب کرد. او توضیح می‌داد که ناشناخته‌بودن به کماندو کمک می‌کند از اصل غافلگیری استفاده کند، عدم جلب توجه یکی از استراتژی‌های کارآفرینی در فضای بازار است. کم‌کم متوجه شدم که این کتاب که نویسنده‌اش این طور با حرارت دربارهٔ اش صحبت می‌کند، از جنس کتاب‌های معمول و مرسوم فضای کارآفرینی کشورمان نیست که با پشت‌سرهم ردیف کردن یک سری جملهٔ امیدبخش سعی کند افراد را به سمت درهٔ مرگبار کارآفرینی هل بدهد. جنس صحبت‌ها، از جنس تجاربی بود که خود من نیز طی سال‌های متوالی تجربه کرده بودم و در نهایت، قرار شد پیش‌نویس کتاب برایم ارسال شود.

خوانندهٔ گرامی اکنون اگر عنوان این کتاب را فارغ از این پیش‌فرض بپذیرید و خودتان را در جریان محتوای کتاب رها کنید، کتابی است که نکات بسیار زیادی به شما خواهد آموخت. کارآفرینی کماندویی برای همهٔ خوانندگانش گفتنی‌هایی دارد؛ چه برای شمایی که هنوز کارآفرینی را شروع نکرده‌اید و چه شمایی که در آغاز یا میانهٔ راه هستید. مثل همیشه منتظر دریافت نظرها و پیشنهادهای شما هستیم.



BARAYAND
انتشارات برآیند

مقدمه

گفته می‌شود که جوامع بشری در مجموع سه مرحله تکاملی را پشت‌سر گذاشته‌اند: جامعه سنتی، جامعه صنعتی و در نهایت جامعه فراصنعتی یا اطلاعاتی. در جامعه سنتی، منبع قدرت زور بازو بود و کسب‌وکارها نیز مبتنی بر کاریدی. در جامعه صنعتی، منبع قدرت ماده و تبدیل آن به انرژی بود و کسب‌وکارها نیز مبتنی بر ترکیبی از کاریدی و کار فکری حرکت می‌کردند. در جامعه اطلاعاتی نیز منبع قدرت دانش است و کسب‌وکارها بر مبنای اطلاعات و دانایی کار می‌کنند.

اما گفته می‌شود در همین جامعه اطلاعاتی که ما امروز در آن زندگی می‌کنیم، سه انقلاب به وقوع پیوسته است:

انقلاب اول انقلاب دیجیتالی است که با ظهور کامپیوترها، تراشه‌ها، وسایل ارتباط جمعی کابلی و ماهواره‌ای و... همراه بود.

انقلاب دوم انقلاب اینترنتی است که در آن، اینترنت و انتقال آزاد و افقی اطلاعات ساختار جوامع را از جنبه‌های گوناگونی اقتصادی، اجتماعی، آموزشی، فرهنگی، سیاسی و... دستخوش تغییر قرار می‌دهد و فرصت‌های بی‌شماری برای تک‌تک اشخاص فراهم می‌کند.

اما انقلاب سوم در این جامعه سوم چیزی جز انقلاب کارآفرینی نیست. با تکامل و بلوغ مراحل قبلی و تجمیع دستاوردهای اعصار و انقلاب‌های تکنولوژیک گذشته، امروز فرصت‌ها و فضاهایی به وجود آمده است که بسیاری را قادر می‌سازد دست‌به‌کار شده، وارد عرصه کارآفرینی شوند. این کارآفرینان، انقلابی را هدایت می‌کنند که منجر به تحول و نوسازی اقتصادی در مقیاس جهانی شده است.

امروز بزرگ‌ترین شرکت‌های جهانی شرکت‌های نسل اولی هستند؛ به این معنا که مدت زیادی از شکل‌گیری آن‌ها نمی‌گذرد و در بسیاری از آن‌ها هنوز خود کارآفرینان اولیه مشغول فعالیت‌اند. این کارآفرینان نسل اولی از بزرگ‌ترین شرکت‌های بین‌المللی چنددهه یا حتی صدساله سبقت گرفته و آن‌ها را پشت‌سر گذاشته‌اند. این موضوع نشان می‌دهد که امروزه داشتن سابقه تاریخی طولانی‌تر، بزرگ‌تر بودن و گستردگی بیشتر، داشتن منابع انسانی زیادتر و برخورداری از منابع مالی فراوان، دیگر تضمین‌کننده بقا نیستند؛ زیرا همواره کارآفرینان هوشمندی وجود دارند که آماده‌اند تا با چابکی، جسارت، انگیزه و دانش نوین، وضع موجود را به چالش بکشند و ارزش‌های جدید برای بازار خلق کنند.

البته این موضوع همچون تیغی دولبه است؛ از این‌رو به‌موجب فرصت‌های فراوان ایجادشده در محیط، به همان اندازه که ورود به عرصه کارآفرینی از هر زمان آسان‌تر شده است، ماندن در آن نیز از هر وقت دیگر سخت‌تر است؛ چراکه در این حالت، رقابت شدیدتر می‌شود، گزینه‌های انتخاب مشتریان بیشتر می‌شود، عرضه بر تقاضا پیشی می‌گیرد، تغییرات تکنولوژیک، خواسته مشتریان، روندها و تلاطم‌های بازار سریع‌تر می‌شود، مقررات کسب‌وکارها سخت‌تر

می‌شود، پیچیدگی‌های محیط بیشتر می‌شود، عوامل خارج از کنترل بسیار زیاد می‌شود و بسیاری مسائل دیگر.

به این دلیل معتقدم با وجود ظاهر جذاب و فرصت‌های فراوان ورود به عرصه کارآفرینی، امروز سخت‌ترین دوران برای کارآفرینی و مدیریت کسب‌وکار به‌شيوه‌های سنتی است. بنابراین برای موفقیت در عرصه‌های جدید نیازمند داشتن توانمندی‌های جدید هستیم که نه از انسانی معمولی، بلکه از انسانی بسیار ورزیده مانند تکاوران و کماندوها انتظار می‌رود. امروز زمانی است که دیگر معمولی‌ها نمی‌توانند با مقداری تولید، خرید، فروش و... خود را کارآفرین بنامند. امروز برای ورود به کارآفرینی باید کماندو باشید.

«کارآفرینی کماندویی» مفهومی است که من برای اولین بار در ایران و به زبان فارسی ارائه می‌دهم. خاستگاه آن هم همین دلیل ساده و بنیادی است که برایتان بازگو کردم. امروز تب کارآفرین شدن نسل جوان ما را فرا گرفته است. هر شخص برای خود رؤیاهای بزرگ در سر دارد و می‌خواهد مستقل، ثروتمند، اثرگذار، دارای جایگاه اجتماعی عالی و... باشد. داشتن این انگیزه‌ها به‌هیچ‌وجه عیب نیست؛ بلکه می‌تواند محرک و پیش‌ران اولیه برای حرکت در مسیر کارآفرینی محسوب شود.

اما سؤالاتی باید پرسیده شود: این شخص چقدر دانش، مهارت و شایستگی برای کارآفرین شدن دارد؟ چگونه و با چه روش‌هایی می‌خواهد ایده‌هایش را به محصول و کسب‌وکار تبدیل کند؟ چگونه می‌خواهد بازار هدفش را به‌درستی انتخاب کند؟ چگونه می‌خواهد از دریای متلاطم محیط کسب‌وکار، فرصت‌ها را تشخیص دهد و شکار کند؟ چگونه می‌تواند در رقابت‌های سخت پیروز شود؟ چگونه می‌تواند کسب‌وکار چابک و انعطاف‌پذیری خلق کند؟ چگونه می‌تواند با منابع محدود، دستاوردهای نامحدود داشته باشد؟ چگونه می‌خواهد برای مشتریان ارزش خلق کند؟ و در نهایت از دل همه این‌ها چگونه می‌خواهد خود به انسان بهتری تبدیل شود و جامعه را به فضای بهتری تبدیل کند؟

از شایع‌ترین و مهم‌ترین موانع محدودکننده کارآفرینی که در کلاس‌ها و مشاوره‌هایم مشاهده می‌کنم، بینش نادرست به مقوله کارآفرینی و کسب‌وکار است. به‌نظم بینش نادرست بیشتر از روش نادرست به کسب‌وکارها ضربه می‌زند. همچنین روش‌های نادرست، با آموزش و تمرین و تکرار راحت‌تر اصلاح می‌شوند تا بینش و نگرش نادرست.

بر اثر همین بینش نادرست است که اولویت‌های نادرست، رفتار نادرست و در نهایت نتایج نادرست شکل می‌گیرد. بسیاری از اشخاص ممکن است کارآفرینی را با تولید یک محصول، استخدام چند نفر، فروش یا دلالتی برخی محصولات یا حتی با مدیریت برخی از صفحات اجتماعی و اینترنتی اشتباه بگیرند. ممکن است توجه ویژه‌ای به محصولات داشته باشند و کلاً از این موضوع غافل شوند که آنچه از خود محصول مهم‌تر است، ادراک مشتری از محصول است.

ممکن است نگاه جزئی و مجزا به هریک از بخش‌های کسب‌وکار داشته باشند و از این‌رو قادر نباشند کسب‌وکار را در قالب یک سیستم باز و تعاملی با محیط در نظر بگیرند. بسیاری از مسائل مشابه دیگر نیز وجود دارد که هرکدام از آن‌ها می‌تواند یک کسب‌وکار را از مسیر متعادل خارج کرده و به ناکجاآباد هدایت کند.

بنابراین برای پاسخ به این نیازها و کاستی‌ها مجدداً دست‌به‌قلم شدم. در دو کتاب قبلی‌ام با عنوان‌های *جعبه/بزار کارآفرینی* و *جعبه/بزار کارآفرینی اینترنتی* که انتشارات برآیند منتشرشان کرده است، توجهم بیشتر به ساخت یک بینش اولیه و بنیادین و سپس معرفی بسیاری از روش‌های اجرایی اثربخش برای موفقیت در کارآفرینی و کسب‌وکار بوده است.

کتاب *کارآفرینی کماندویی* سومین کتاب من با نشر برآیند و به‌نوعی تکمیل‌کننده دو کتاب قبلی است. در این کتاب، هدفم ترسیم و تبیین بینشی حرفه‌ای و پیشرفته به مقوله کارآفرینی است. این بینش با شرایط متلاطم کسب‌وکار امروزی متناسب است و می‌تواند کارآفرینان را برای موفقیت در این مسیر سخت و ناهموار رهنمود کند. امروز دیگر دوران موفقیت از آن پیروان خوب نیست؛ بلکه دوران موفقیت رهبران عالی است. بنابراین هریک از ما به‌عنوان کارآفرین باید بتوانیم چنین شایستگی‌هایی را برای خود حاصل کنیم.

گفته می‌شود تجارت مانند جنگ است: جنگ تسخیر ذهن، قلب و روح مشتری. همچنین بسیاری از قواعد تجارت و مدیریت از حوزه‌های نظامی وارد حوزه کسب‌وکار شده است. با توجه به این دو نکته، اگر بخواهم برای کارآفرین موفق امروز ویژگی‌هایی که باید داشته باشد، جایگاه متناظری با میدان جنگ در نظر بگیرم، این جایگاه نه جایگاه یک سرباز صفر جوان است و نه یک ژنرال کهنه‌کار در سمت‌های اداری؛ بلکه جایگاه یک کماندوی عملیاتی آماده با بالاترین قابلیت‌ها و توانایی‌هاست.

به همین منظور و برای ارائه بهترین تعریف از ویژگی‌های مدنظر، مفهوم کارآفرینی کماندویی را ارائه می‌دهم. برای اینکه بتوانم این مفهوم را بهتر بازگو کنم، کتاب را به سه فصل عمده تقسیم کرده‌ام:

فصل اول کتاب را به تعاریف اختصاص داده‌ام. پایه اولیه معرفی «کارآفرینی کماندویی» این است که بتوانیم ابتدا هریک از اجزای آن را بشناسیم؛ بنابراین لازم است تعریف مناسبی از کارآفرینی و عناصر وابسته به آن مانند خلق ارزش، سیستم کسب‌وکار، محیط و... داشته باشیم. همچنین باید تعریف درستی از شخص و نقش کماندو، آموزش‌ها، هدف‌ها، مأموریت‌ها و توانمندی‌هایش داشته باشیم.

فصل دوم کتاب، فصل تحلیل است. در این فصل، هفت ویژگی اساسی کماندوها را از فصل قبلی استخراج کرده و هرکدام را یک‌به‌یک با ویژگی‌های ضروری کارآفرینان موفق امروز مقایسه کرده‌ام. در نتیجه در این فصل تلاش کرده‌ام نقاط کوری را روشن کنم که برای بینش موفقیت در

کارآفرینی امروزی لازم است.

فصل سوم کتاب فصل تبیین است. در این فصل و در جمع‌بندی تمام بحث‌های فصل‌های قبل، بیانی روشن از مفهوم کارآفرینی کماندویی، ویژگی‌های کارآفرین کماندویی و همچنین پیشنهادهایی برای اجرای موفقیت‌آمیز آن آورده‌ام.

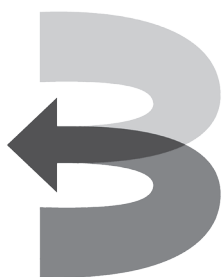
این کتاب نتیجهٔ سال‌ها آموزش، تدریس، مشاوره، مطالعهٔ منابع فراوان با موضوعات متنوع و ارائهٔ دانش حاصل از آن‌ها در ساختار و چارچوب مفهومی جدید است. امید دارم که در نگارش آن موفق بوده باشم. معیار نهایی موفقیت من، بیش از آنکه شیوایی بیان، انتقال اطلاعات جذاب در ساختاری مدون، به‌روز و متفاوت بودن محتوا یا هر چیز دیگری از این قسم باشد، رضایت قلبی شما خوانندهٔ عزیز از مطالعهٔ کتاب، پذیرش و درونی کردن بینش مدنظر آن و همچنین خلق و اجرای راهکارهای عملی متناسب با آن است.

از انتشارات فرهیخته برآیند، ناشر تخصصی کتاب‌های کسب‌وکار و کسب‌وکار اینترنتی، و همچنین دوست گران‌قدرم جناب آقای عادل طالبی که وجود و فعالیتشان برای فضای کارآفرینی نوین کشورمان غنیمت به حساب می‌آید، بابت انتشار این کتاب در بهترین حالت ممکن و رساندنش به دست شما خوانندهٔ عزیز کمال تشکر را دارم.

علی خادم‌الرضا

معلم، مؤلف و مشاور کارآفرینی و مدیریت کسب‌وکار

www.alikhademoreza.ir



BARAYAND
انتشارات برآیند

فصل سوم

تیین

کارآفرینی کماندویی چیست؟

همان طور که در فصل اول بیان کردم، مفهوم کارآفرینی تعاریف فراوانی دارد که هرکدام به جنبه‌های مختلفی اشاره می‌کند. با مطالعه کتاب تا اینجا، متوجه این موضوع شده‌اید که تعریف کارآفرینی کماندویی حتی کار سخت‌تری از تعریف کارآفرینی است؛ بنابراین بهترین راه برای تعریف کارآفرینی کماندویی را معرفی و ویژگی‌های آن می‌دانم. در ادامه، مهم‌ترین ویژگی‌های کارآفرین کماندویی را با یکدیگر مرور می‌کنیم.

ویژگی‌های کارآفرین کماندویی

- کارآفرین کماندویی در محیط‌های پیچیده، پیش‌بینی ناپذیر و همراه با عدم قطعیت، حضور، فعالیت و تعامل دارد. این خصوصیت برخلاف کسب‌وکار سنتی است که در محیط شفاف، کارهای معمولی و تکراری انجام می‌دهد. کارآفرین کماندویی کسی نیست که در حوض کوچک خانه‌ای آب‌تنی کند؛ بلکه خود را به دریای خروشان امواج می‌زند و از آن طریق، به ساحل هدف خود می‌رسد.
- کارآفرین کماندویی توانایی تجزیه و تحلیل و شناخت دقیق محیط را از طریق رصد عمیق و به کمک شهود و توانایی‌های اکتسابی خود دارد. این برخلاف کسب‌وکار سنتی است که با نگاه جزءنگرانه به یک محصول یا یک قسمت بازار، سریعاً به همان قسمت وارد می‌شود و به آثار محیط کلان بر کار خود چندان توجه نمی‌کند.
- کارآفرینی کماندویی چابک و چالاک است و آمادگی برای برنامه‌ریزی سریع، استراتژی‌سازی سریع، اقدام سریع، گرفتن بازخورد سریع و اصلاح سریع را دارد. این ویژگی برخلاف روند کاری کسب‌وکار سنتی است که امکان دارد پس از موفقیت‌های اولیه، یک کار را سال‌ها تکرار کند و با بزرگ‌تر شدن کسب‌وکار و کسب عواید مالی، محافظه‌کار شود و اینرسی^۱ و ایستایی به دست آورد؛ تا آنجا که تغییرات محیط آن را به نابدی سوق دهد.
- کارآفرین کماندویی توانایی زیاد برای حل مسائل پیچیده و جدید از طریق راهکارهای نوآورانه، ابداعی و بدیع را دارد. او اعتماد به نفس و جسارت فکر کردن، توسعه‌دادن و اجرا کردن راه‌های جدید را دارد و از هر مانعی به‌عنوان بهانه‌ای برای یادگیری استفاده می‌کند. این ویژگی کارآفرینی کماندویی برخلاف بسیاری کسب‌وکارهای سنتی است که راه‌حل‌ها را از جای دیگر پیدا می‌کنند و بدون بررسی اصالت و اثربخشی‌شان، آن‌ها را در صنعت خود به کار می‌برند.
- چندبُعدی بودن، داشتن توانایی در چندین حوزه و خلق مزیت رقابتی از طریق پیوند آن حوزه‌ها به جای متخصص بودن در یک رشته، ویژگی دیگر کارآفرین کماندویی است. او کسی نیست که فقط یک کار را از جایی یاد گرفته باشد و سپس تکرار کند؛ بلکه کسی است که

1. Intertia

- به‌پشتوانه شایستگی‌های فراوان، این توانایی را دارد که خود راه‌های متعدد خلق کند. این درست بر خلاف کسب‌وکار سنتی است که در آن، شخص ابتدا در زمینه‌ای متخصص می‌شود، مانند تولید صنعتی خاص، و سپس همان حرفه را به کسب و کار تبدیل می‌کند.
- کارآفرین کماندویی شروعی کوچک اما اثربخشی فراوان دارد. او این کار را از طریق تمرکز بر بازاری خاص و ارائه سلسله‌مراتبی از محصولات به آن بازار انجام می‌دهد. همچنین کار خود را با یک محصول قابل اتکای حداقلی آغاز می‌کند تا به این ترتیب بتواند با ریسک کمتر، منابع کمتر و نیز زمان و انرژی کمتر وارد بازار شود و نتیجه به دست آورد. این برخلاف تفکر اشتباه برخی از کسب‌وکارهای سنتی است که تا کامل شدن محصول نهایی صبر می‌کنند و بعد می‌کوشند به کمک حجم زیادی از تبلیغات، آن را وارد بازار کنند. این روش هزینه زیاد و هزینه فرصت زیادتر همراه با ریسک بیشتری را تحمیل می‌کند.
 - کارآفرین کماندویی به صورت برنامه‌ریزی شده شکست می‌خورد؛ به این معنا که با توجه به ظرفیت‌ها و منابع خود و با در نظر گرفتن احتمال ریسک، دست به اقدام می‌زند. به این ترتیب، شکست خانمان برانداز نمی‌خورد و تحمل سختی‌ها و شکست‌های موقتی متعدد در طول مسیر را دارد. از این رو هر شکست به جای ناقوس مرگ، فرصتی برای رشد و یادگیری برایش فراهم می‌آورد. این حالت برخلاف کسب‌وکار سنتی است که آن قدر اشتباهات کوچک را بدون یادگیری و اصلاح تکرار می‌کنند تا در نهایت، اثر تجمعی آن منجر به شکستی بزرگ و تحمل ناپذیر بشود.
 - کارآفرین کماندویی بر دستیابی به اهداف خود متمرکز است و از درگیری‌های بیهوده پرهیز می‌کند. او می‌داند که معیار نهایی موفقیت و ماندن در بازار، خلق ارزش پایدار برای مشتریان بازار هدف است؛ بنابراین به جای رقابت‌های بی‌فایده، تمام انرژی‌اش را برای بهبود محصولات، خدمات و تجربیات مشتری متمرکز می‌کند و در نهایت، پاداشش را هم از بازار می‌گیرد.
 - برخلاف این روش و بینش، بسیاری از کسب‌وکارهای سنتی، بخش بزرگی از منابعشان را صرف حواشی بی‌اهمیت می‌کنند که در نهایت، ارزش خاصی برای مشتریان خلق نمی‌کند. حتی ممکن است آن‌ها بخشی از اعتبارشان را از مقایسه شدن با رقبای تخریب آن‌ها به دست آورند و از همین رو، برای رقابت هزینه فراوانی پرداخت کنند.
 - کارآفرین کماندویی این توانایی را دارد که با وجود دسترسی به منابع محدود، باز هم به موفقیت دست پیدا کند. او این کار را با اتکا به دانش، مهارت و شایستگی‌های خود انجام می‌دهد. در مقابل، کسب‌وکارهای سنتی ممکن است به‌پشتوانه فعالیت‌های قبلی‌شان، از توان مالی و منابع بیشتری بهره‌مند باشند. این بهره‌مندی برای آن‌ها تیغ دولبه است؛ چرا که از طرفی آن‌ها را در حاشیه امنیت موقتی قرار می‌دهد و از طرف دیگر، همین حاشیه امنیت برایشان ایمنی و محدودیت در مقابل تغییر و توسعه ایجاد می‌کند.

- نگاه کارآفرین کماندویی به توسعه، توسعه درون‌زا است. برای او، توجه به توانایی‌ها و قوت‌های درونی، بر فرصت‌های بیرونی اولویت دارد؛ چراکه تا توانایی نباشد، نمی‌توان فرصت‌ها را به مزیت و ارزش تبدیل کرد. در مقابل این بینش، نگاه برخی کسب‌وکارهای سنتی یا حتی در مقیاس کلان، اقتصادهای وابسته کشورها قرار دارد که به دنبال رفع موانع و مشکلات خود یا دستیابی به منفعت‌ها از طریق راه‌حل‌های وارداتی و بیرونی هستند. آن‌ها ممکن است در شرایط ثابت، حال‌وروز خوبی داشته باشند و اوضاعشان بر وفق مراد باشد؛ اما با تغییر شرایط و سخت‌شدن محیط، جزو اولین گزینه‌های نابودشدن‌اند.
- در نگاه کارآفرین کماندویی، اصالت با محیط است. بعد از اولویت داشتن توانایی‌ها و قوت‌های درونی کارآفرین بر فرصت‌های محیط، در سطح بعدی، فرصت‌های محیطی بر تمام مسائل دیگر مانند هدف‌ها، ایده‌ها، سنت‌ها و روش‌ها، خواسته‌های شخصی و... اولویت خواهد داشت. در مقابل، در کسب‌وکارهای سنتی اولویت با برنامه‌ها، دستورها، محصولات، اهداف درونی و... است؛ در حالی که شاید حتی شایستگی دستیابی به آن‌ها هم در کسب‌وکار وجود نداشته باشد و محیط بیرون و فرصت‌های آن به دست فراموشی سپرده شود.

پیشنهادهایی برای موفقیت در کارآفرینی و کارآفرینی کماندویی

با مطالعه این کتاب و در سرتاسر سطور آن می‌توانید ایده‌ها و پیشنهادهایی کاربردی برای کارآفرینی و مدیریت کسب‌وکارتان پیدا کنید؛ اما به‌طور مشخص و برای جمع‌بندی، در اینجا تعدادی از راهکارهای اجرایی و مفهوم کارآفرین کماندویی را خدمت شما ارائه می‌دهم.

انتخاب بازار هدف مناسب

در فصل بازاریابی و بخش تقسیم‌بندی بازار از کتاب *جعبه‌بازار کارآفرینی*، به تفصیل انواع تقسیم‌بندی‌های بازار را توضیح داده‌ام. برای مرور کوتاه در اینجا باید بگوییم که انواع تقسیم‌بندی‌های بازار عبارت است از:

- تقسیم‌بندی غیرتفکیکی: عرضه محصولات متنوع برای تمام بازار موجود که بازار هدف است؛ مانند شرکت‌های بزرگ مواد شوینده و بهداشتی که برای هر قسمت ممکن از بازار، محصول یا محصولاتی تولید می‌کنند: انواع خمیردندان برای بخش بهداشت فردی و دهان و دندان، انواع شامپو برای بخش بهداشت فردی مو، انواع شوینده سطوح برای بخش بهداشت خانگی و آشپزخانه، انواع شوینده برای بخش بهداشت محیط کارهای صنعتی.
- تقسیم‌بندی تفکیکی: عرضه یک محصول مشخص برای تمام بخش‌های بازار؛ مانند شرکت خودروسازی که یک اتومبیل برای تمام اقشار جامعه تولید می‌کنند!
- تمرکز بر چند قسمت بازار: انتخاب چند قسمت بازار و عرضه چند محصول به‌طوری که برای هر قسمت از بازار، یک محصول مشخص وجود داشته باشد.

- تمرکز: انتخاب یک بخش بازار و عرضه محصولات متنوع به آن. عقیده دارم که بهترین نوع تقسیم‌بندی بازار^۱ متناسب با ویژگی‌های کارآفرینی کماندویی و بخش‌بندی متمرکز بازار است. در الگوی تقسیم‌بندی متمرکز، کسب‌وکار با مشخص کردن یک بازار هدف ارزشمند و معنادار، سعی می‌کند خدمات و محصولات به آن عرضه کند.

قسمت بازار				تمرکز	
۴	۳	۲	۱	۱	محصولات یا خدمات
				۲	
				۳	
				۴	

تصویر ۳-۱. تقسیم‌بندی متمرکز بازار و عرضه محصولات و خدمات متنوع به بخش انتخاب‌شده

این الگوی تقسیم‌بندی، مزایای فراوانی دارد که مهم‌ترین آن‌ها عبارت است از: هزینه اندک تحقیقات بازار برای نوآوری و توسعه محصولات جدید، نزدیکی و شناخت تعاملی مشتریان و بازار، هزینه کمتر کمپین‌های بازاریابی، تمرکز بر بازاریابی و محصولات، اعتبار بیشتر در میان بازار هدف مشتریان، وفاداری بیشتر مشتریان، امکان دادن خدمات تخصصی به مشتریان و... بر مبنای این الگو، راحت‌تر می‌توانید با تغییر و نوآوری در محصولات فعلی و نیز تولید محصولات جدید یا ایجاد طبقه‌های جدید از محصولات، در جایگاه اول و رهبری بازار قرار بگیرید و به این ترتیب، به چشم بیایید (هر سه این‌ها از استراتژی‌های تمایز است).

الگوی عرضه محصولات

هدف کسب‌وکار خلق ارزش برای مشتریان است تا بتواند از این طریق، سود خلق کند. کسب‌وکار زمانی بسیار موفق می‌شود که بتواند مشتریان را ترغیب کند تا به دفعات بیشتر، با حجم بیشتر و در فواصل زمانی کمتر از او خرید کنند. به این ترتیب، نه تنها باید مشتریان را حفظ کند، بلکه باید آن‌ها را ارتقا دهد تا در نهایت بتواند میزان سوددهی خالصش را افزایش دهد. در قسمت قبل اشاره کردم که بهترین الگوی انتخاب بازار، تمرکز بر یک بازار هدف و عرضه محصولات متنوع و تخصصی به آن‌هاست. در اینجا و بر مبنای تفکر حفظ و ارتقای مشتریان، الگوی عرضه محصولات مناسب برای بازار متمرکز را ارائه می‌دهم. این الگو تقریباً در هر بازار و برای هر کسب‌وکاری کاربردی و اجرایی است.^۲

1. Market Segmentation

۲. یک نمونه واقعی از الگوی ایدئال عرضه محصولات را می‌توانید در نشانی زیر مشاهده کنید:

خدمات، علی، خادم، الرضا/ <http://alikhademoreza.ir>



تصویر ۳-۲. الگوی عرضه محصولات

در این الگو، محصولات را در یک هرم در نظر می‌گیریم؛ به طوری که هرچه از قاعده به سمت بالا می‌رویم، کمیت محصولات کاهش می‌یابد و کیفیت و قیمت آن‌ها افزایش پیدا می‌کند. همچنین تعداد مشتریان و خریداران محصولات در قسمت قاعده هرم بسیار بیشتر از نوک آن است؛ اما میزان ارزش و سود مشتریانی که از محصولات اختصاصی و بالای هرم استفاده می‌کنند، بسیار زیادتر است.

علاوه بر فروش و سودآوری برای کسب‌وکار، وظیفه اصلی هر رده از محصولات، بازاریابی و هدایت مشتریان به محصولات رده بالاتر و اختصاصی‌تر است. در قاعده هرم، محصولات رایگان وجود دارند. این‌ها ممکن است مقاله‌های آموزشی رایگان، فیلم‌های آموزشی رایگان، نمونه رایگان محصولات و... باشند. هدف اصلی از عرضه این محصولات و خدمات، آشنایی مخاطبان با کسب‌وکار و ارتقای جایگاه کسب‌وکار در ذهن آن‌هاست.

در مرحله بعد، محصولات ارزان قیمت قرار دارند. این محصولات بسته به حوزه فعالیت کسب‌وکارها متفاوت‌اند. کتابچه راهنما، مدل ارزان و ناقص‌تر محصولات اصلی، قسمتی از بسته‌های بزرگ‌تر محصولات یا حتی یک محصول کامل اما ارزان قیمت را می‌توان در اینجا در نظر گرفت.

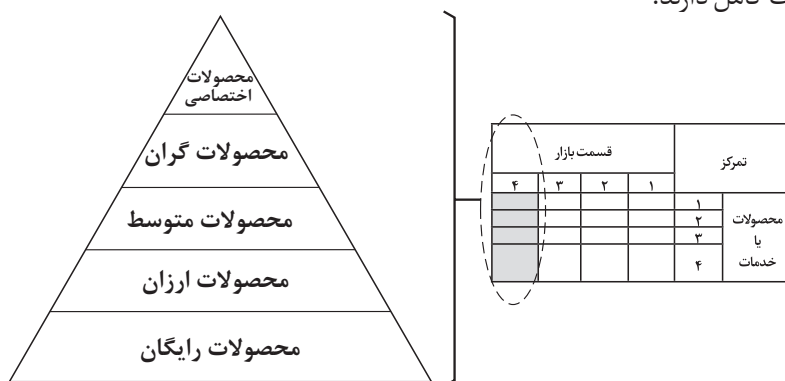
در مرحله بعد، محصولات با قیمت متوسط جای دارند. این محصولات حجم فروش و جریان نقدینگی ابتدایی لازم برای کسب‌وکار را تأمین می‌کنند؛ اما در بسیاری اوقات، تمایز کسب‌وکار بر مبنای آن‌ها سنجیده نمی‌شوند. بسیاری از این محصولات ممکن است مشابه محصولات رقیبان و محصولات عامی باشد که در بازار وجود دارند و به راحتی تهیه می‌شوند.

پله بعدی شامل محصولات گران قیمت است. تمایز در کسب‌وکار با اتکا به محصولات این مرحله به بعد اتفاق می‌افتد، نه محصولات طبقات قبلی. محصولات طبقه گران قیمت سود

زیادی برای کسب‌وکار دارند. شاید بتوان گفت که بیشتر سهم از سود کسب‌وکارها در این رده از محصولات تأمین می‌شود. می‌توانید مزیت‌هایی رقابتی را در این رده از محصولات بگنجانید که رقیبان به‌راحتی نتوانند آن‌ها را الگوبرداری کنند.

نهایتاً در بالای هرم، محصولات اختصاصی جای دارند. فروش هرکدام از این محصولات نیز سود بسیار زیادی برای کسب‌وکار دارد؛ اما تعداد استفاده‌کنندگان از این محصولات اختصاصی بسیار کمتر از مراحل قبلی است. نکته مهم این است که شاید این محصولات، سهم زیادی از کل فروش و سود را به خود اختصاص ندهند؛ اما کارکرد اصلی آن‌ها برندسازی و جایگاه‌سازی برای کسب‌وکار است. این محصولات با کیفیت و قیمت بسیار زیاد و ارائه انحصاری و محدود، تمایز بسیار زیادی برای شما و کسب‌وکارتان خلق می‌کنند و شما را در جایگاه رهبر و مرجع بازار قرار می‌دهند؛ به‌طوری که نه تنها تمام بازار هدف و مشتریان احتمالی، بلکه رقیبان نیز نمی‌توانند به این جایگاه نگاه کنند و از آن برای کارهای خود الگو بگیرند.

ملاحظه می‌کنید که این الگوی ارائه محصولات کاملاً با استراتژی‌های بازاریابی محتوا، بازاریابی همه‌کاناله و بازاریابی کشتی و الگوهایی مانند قیف بازاریابی تطابق و هم‌خوانی دارد و بازوی اجرایی آن‌ها تلقی می‌شود.^۱ ما به‌راحتی می‌توانیم با استفاده از محصولات رایگان و ارزان قیمت، افراد علاقه‌مند و کنجکاو را از افراد عادی و بی‌اعتنا شناسایی کنیم و اقدامات بعدی بازاریابی مان را برای آن‌ها اجرا کنیم. بر مبنای این الگو می‌توانیم خریداران را به مشتری عادی و مشتریان عادی را به مشتریان وفادار تبدیل کنیم. همچنین مشتریانی که از خدمات اختصاصی و گران قیمت ما استفاده می‌کنند، خودشان به بهترین مبلغ کسب‌وکار ما تبدیل می‌شوند؛ چراکه تمایزات و مزیت‌های رقابتی کسب‌وکارمان را به‌طور واضح درک کرده‌اند و رضایت کامل دارند.



تصویر ۳-۳. ترکیب دو الگوی بخش‌بندی متمرکز بازار و هرم سلسله‌مراتبی ارائه محصولات برای کارآفرینی کماندویی

۱. برای مطالعه بیشتر به علی خادم‌الرضا، جعبه/بزار کارآفرینی اینترنتی، تهران: برآیند مراجعه کنید.

این الگوی ایدئال عرضه محصولات برای کارآفرینی کماندویی و تکمیل کننده الگوی بخش بندی متمرکز بازار است. ترکیب این دو الگو با یکدیگر مزایای بالقوه هر یک را به صورت حداکثری، بالفعل می کند و بیشترین خلق ارزش را برای مشتریان بازار هدف و متقابلاً کسب و کار در پی دارد.

محصول پیشنهادی اولیه قابل اتکا

همان طور که بارها در این کتاب تکرار شده است، دنیای امروز دنیای عدم قطعیت هاست؛ بنابراین الگوی موفق برای انواع توسعه ها در کسب و کارهای امروزی، توسعه های مستمر و کوچک و نیز درون زانو و کم ریسک است. نمود این الگوی توسعه در عرضه محصولات به بازار، محصول پیشنهادی اولیه قابل اتکا یا محصول پیشنهادی حداقلی^۱ نام دارد؛ به این ترتیب که قبل از عرضه محصول کامل و نهایی به بازار، نمونه هایی ناقص تر و ابتدایی تر اما همچنان کاربردی به بازار عرضه می شود. هدف از عرضه یک محصول پیشنهادی حداقلی پیش از توسعه محصول پیشنهادی واقعی، افزایش شانس موفقیت در بازار است.

این افزایش شانس موفقیت، از طریق کاهش میزان ریسک در فرایند ارائه محصول پیشنهادی اتفاق می افتد. این ریسک ها به دو دسته ریسک های بازار (شامل مشتریان، همکاران، رقبا، محیط و خود کسب و کار) و ریسک های تکنولوژیک تقسیم می شوند.

هر چه محصول نهایی پیچیده تر باشد، منابع زمانی و پولی و کاری بیشتری برای ورود آن به بازار نیاز است؛ بنابراین برای به حداقل رساندن ریسک، یک نسخه اولیه از محصول پیشنهادی ارائه می شود که نیازمند سرمایه گذاری نسبتاً کمی از منابع است. در نتیجه، طی مراحل اولیه پروژه که عدم قطعیت ها زیاد و ریسک شکست فراوان است، منابع کمتری استفاده می شود. سپس با جلورفتن کار و کاهش میزان عدم قطعیت ها و ریسک ها، به تدریج منابع بیشتری برای توسعه محصول پیشنهادی اختصاص داده می شود.

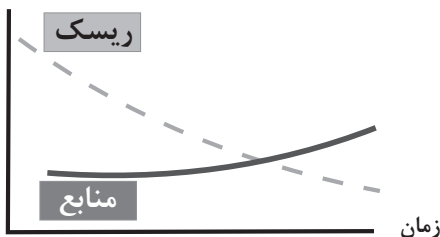
الگوی توسعه محصول پیشنهادی حداقلی، علاوه بر کاهش ریسک، مزایای دیگری نیز دارد. با عرضه محصول اولیه حداقلی به بازار، کسب و کارتان بسیار زودتر از حالت عرضه محصول کامل، به جریان های درآمدی و نقدینگی دست پیدا خواهد کرد. همچنین با عرضه محصولات پیشنهادی اولیه، با راحتی بیشتری می توانید از باز خورد و نظر مشتریان بازار هدفتان درباره محصول واقعی و نهایی آگاهی پیدا کنید. اگر این نظرات مطابق پیش بینی ها شما بود، با قدرت بیشتری به کارتان ادامه می دهید؛ اما چنانچه متوجه شدید محصول پیشنهادی نهایی با خواسته های واقعی بازار متفاوت است، اصلاح محصول یا حتی رها کردن آن برایتان هزینه های بسیار کمتری خواهد داشت.

نکته دیگر اینکه پس از عرضه محصول نهایی، لازم نیست حتماً عرضه محصولات اولیه ای را

1. Minimum Viable Product (MVP)

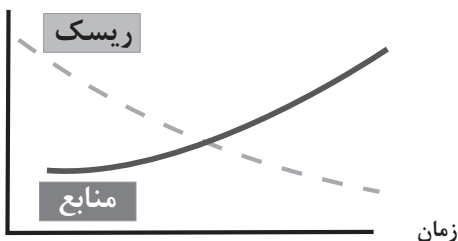
که قبلاً به بازار ارائه کرده‌اید، متوقف کنید. می‌توانید این محصولات اولیه را در چیدمان الگوی ایدئال عرضه محصولات که به آن اشاره شد، در طبقه‌های محصولات متوسط، ارزان و رایگان قرار دهید تا نقش بازاریابی محصولات نهایی و اصلی را برای شما بازی کنند.

ریسک - منابع



ریسک و منابع از الگوی توسعه محصول تمام عیار نهایی

ریسک - منابع



ریسک و منابع از الگوی توسعه محصول پیشنهادی حداقلی

تصویر ۳-۴. مقایسه ریسک و منابع در دو الگوی عرضه محصول نهایی و عرضه محصول اولیه

بنابراین با توجه به تمامی مزایای گفته‌شده از الگوی عرضه محصول پیشنهادی اولیه، می‌توانم این‌طور جمع‌بندی کنم که این الگو کاملاً با مفاهیم و ویژگی‌هایی مانند استقرار سریع، چابکی و انعطاف‌پذیری در کسب‌وکار، توسعه درون‌زا، کوچک و پیوسته، نحوه برخورد با مسائل در محیط‌های پیچیده در چارچوب کانون، خط‌شکنی و توسعه لبه بازار منطبق است.

توجه به ادراک مشتری در کنار توجه به محصول

بسیاری از کارآفرینان در دامی به نام تله محصول^۱ می‌افتند. آنان گمان می‌کنند باید یک محصول کامل و عالی به بازار عرضه کنند. تا همین جا هم این ایده، مخالف بحث قبلی یعنی عرضه محصول پیشنهادی اولیه بود؛ اما مشکل جدی‌تر این است که این کارآفرینان عالی بودن را از

1. Product Trap

نگاه خود تعریف می‌کنند و نه از نگاه مشتری. عالی بودن محصول از نگاه این کارآفرینان به این معناست که محصولشان مطابق سلیقه و عقیده‌شان باشد. در غالب اوقات هم عالی بودن در نگاه آن‌ها، در مشخصات فنی محصولات خلاصه می‌شود، چیزی که شاید در واقعیت فقط بخش کوچکی از ارزشی باشد که مشتریان به دنبالش هستند.

کارآفرین کماندویی، یعنی شخصی که می‌داند محیط اصالت دارد، به دنبال خلق ارزش‌هایی است که برای بازار هدف جذاب باشد. او می‌تواند میان عقاید خود، علایق خود و واقعیت‌های بازار تمایز قائل شود. مشتریان با خرید یک محصول یا خدمت، به دنبال دریافت ارزش‌های متنوعی هستند. یکی از آن‌ها ارزش عملکردی است که بخشی از آن هم به مشخصات فنی محصول بازمی‌گردد. شاید ارزش‌هایی عملکردی نیز وجود داشته باشد که حتی خود شخص کارآفرین هم به آن‌ها فکر نکرده باشد. همچنین علاوه بر ارزش عملکردی، ارزش‌های دیگری مانند ارزش‌های روان‌شناختی و پولی وجود دارد؛ چون میزان مبلغی که مشتریان برای یک محصول یا خدمت پرداخت می‌کنند هم در رضایت آن‌ها تأثیرگذار است. برای مثال، شاید مشتری با پرداخت مبلغی ناچیز برای محصولی عالی، به جای خوش‌حالی فراوان دچار تردید در خوب بودن محصول شود. یا اینکه بخواهد با صرف هزینه‌ای مشخص برای محصول مشخص، نه فقط کاری انجام دهد، بلکه آرامش روانی حال و آینده، قرارگرفتن در طبقه اجتماعی مشخص، دستیابی به ارزش‌های ثانویه مالی، حس برند و... را نیز تجربه کند.

این ارزش‌های دریافتی مشتری فقط در ازای خرید محصول از شما تعیین نمی‌شود؛ بلکه مشتری هنگام خرید، هزینه فرصت محصولات دیگر از رقبای شما را نیز در نظر می‌گیرد. در این صورت است که تصمیم می‌گیرد آیا از شما خرید کند یا خیر. پس عملکرد محصولات به تنهایی منعکس‌کننده موفقیت کارآفرینان نیست؛ بلکه آمیخته‌ای از نحوه ادراک مشتریان از ارزش‌های محصول (عملکردی، روان‌شناختی، پولی، هزینه‌فرصت)، موفقیت کارآفرینان را رقم می‌زند.

توجه سریع به فرصت‌های محیطی

کارآفرینان کماندویی موفق به دنبال خلق ارزش از طریق ایجاد مزیت رقابتی پایدار نیستند؛ چراکه در محیط کسب‌وکار پیچیده و متلاطم امروز، ثبات و پایداری نایاب است. آن‌ها به جای جست‌وجوی مزیت رقابتی بلندمدت، قابلیت توجه سریع و مستمر به فرصت‌های جدید را در خود ایجاد می‌کنند. در این صورت است که می‌توانند مزیت‌های رقابتی ناپایدار اما متعدد و مستمر خلق کنند. برای اجرای این قابلیت، چند نکته باید مدنظر قرار بگیرد:

- جست‌وجو و کاوش همیشگی برای ارزش‌های پیشنهادی و مدل‌های کسب‌وکار جدید، به اندازه اجرای عالی مدل‌های فعلی کسب‌وکاران مهم و ضروری است.
- به جای سرمایه‌گذاری کلان روی ایده‌های بزرگ و نامطمئن، سرمایه خود را به آزمایش مستمر ایده‌ها، ارزش‌ها، مدل‌ها و توسعه‌های جدید اما کوچک اختصاص دهید.

- در زمان موفقیت نیز به فکر ایده‌های جدید برای بازآفرینی کسب‌وکارانان باشید. منتظر نمانید تا بروز یک بحران شما را مجبور به این کار کند.
- به‌دنبال تدوین و کشف استراتژی‌ها فقط در دفتر کارتان و به‌کمک مشاوران و مدیرانان نباشید. می‌توانید بهترین و کاربردی‌ترین استراتژی‌هایتان را از فرصت‌های موجود در محیط پیدا کنید. سرخ آن‌ها را در شکایت مشتریان، رضایت مشتریان، مشکلات موجود در کسب‌وکار، روندهای بازار و سؤالاتی اساسی که در ذهنتان شکل می‌گیرد، دنبال کنید.

قیمت‌گذاری مناسب

انواع روش‌های قیمت‌گذاری برای محصولات وجود دارد. انتخاب یکی از این روش‌ها به مسائل گوناگونی از جمله محیط کسب‌وکار، ویژگی‌های بازار هدف، چگونگی رقابت، نوع و تعداد محصولات، الگوی درآمدزایی مدنظر در مدل کسب‌وکار و امور بسیار دیگر بستگی دارد.^۱ در اینجا می‌توانم الگویی از قیمت‌گذاری را پیشنهاد دهم که بیشتر برای کارآفرینی کماندویی اثربخش باشد. البته این صرفاً یک پیشنهاد است و همان‌طور که گفتم، بسته به وضعیت اختصاصی کسب‌وکار تغییر می‌کند.

به‌عنوان کارآفرین کماندویی، باید این اعتمادبه‌نفس را داشته باشید که برای افزایش سودآوری، قیمت‌گذاری کنید. هیچ کسب‌وکاری بنگاه خیره نیست. اگر کسب‌وکار توان سوددهی نداشته باشد، دیر یا زود با ضررهای سنگین و ورشکستگی روبه‌رو می‌شود. شما این را نمی‌خواهید؛ پس هدفتان را ارائه خدمات ارزشمند و کسب سود معقول در برابر آن قرار دهید.

الگوی پیشنهادی قیمت‌گذاری من برای کارآفرینی کماندویی، الگوی قیمت‌گذاری گراف یا اصطلاحاً سرشیرگیری^۲ است؛ به این معنا که در ابتدای ورود محصول به بازار، قیمتی بیشتر از حد نرمال یا بیشتر از رقبای موجود در نظر می‌گیرم. این قیمت‌گذاری بیشتر در ابتدای راه، چندین مزیت به‌همراه دارد:

- تأمین حاشیه سود بیشتر به‌ازای فروش هر محصول، در زمانی که میزان فروش کم است و در نتیجه احتمال موفقیت کسب‌وکار در مراحل حساس اولیه افزایش پیدا می‌کند.
- افزایش اعتبار و آگاهی از برند در مراحل اولیه کسب‌وکار، زمانی که عده زیادی کسب‌وکاران را نمی‌شناسند. ثابت شده است وقتی مردم معیار مشخصی برای قضاوت درباره کیفیت محصول یا کسب‌وکار نداشته باشند، به‌صورت ناخودآگاه قیمت را معیار قرار می‌دهند و در ذهنشان، قیمت بیشتر با کیفیت بهتر برابر خواهد بود و قیمت کمتر برابر با محصول بی‌کیفیت‌تر.
- قیمت‌گذاری بیشتر و در نتیجه افزایش حاشیه سود، دست شما را برای انجام فعالیت‌های

۱. در کتاب جعبه‌ابزار کارآفرینی می‌توانید به تفصیل درباره قیمت‌گذاری مطالعه کنید.

- ترویجی مختلف مانند تخفیف دادن باز می‌گذارد.
- قیمت‌گذاری بیشتر و در نتیجه افزایش حاشیه سود، دست شما را برای همکاری با شرکت‌های دیگر باز می‌گذارد؛ چراکه می‌توانید سهم دندان‌گیری از مبلغ فروش را به‌عنوان پاداش به آن‌ها بدهید و البته بازهم سود کنید.
- قیمت‌گذاری بیشتر و در نتیجه افزایش حاشیه سود، دست شما را برای رقابت با رقبا بازر می‌کند؛ چون وقتی رقبا وارد جنگ قیمتی می‌شوند، می‌توانید با آن‌ها مقابله کنید و قیمت‌ها را کاهش دهید و همچنان سود کنید.
- قیمت‌گذاری بیشتر و در نتیجه افزایش حاشیه سود به شما کمک می‌کند وقتی بازار وارد مرحله بلوغ از چرخه عمر محصول^۱ شد، بتوانید متناسب با وضعیت بازار در آن زمان، قیمت را کاهش دهید و به فعالیتتان ادامه دهید.

البته باید متناسب با بازار هدف قیمت‌گذاری کنید. از دید کارآفرینان، قیمت زیاد یا کم نشان‌دهنده خوب یا بد بودن نیست؛ بلکه قیمت خوب قیمتی است که در راستای اهداف، استراتژی‌های کلی کسب‌وکار و بازاریابی قرار داشته باشد. برای مثال، اگر بازار هدف شما بازار گسترده اما با توان مالی ضعیف است، اشتباه است که بخواهید با قیمت‌های سنگین وارد آن بازار شوید.

همچنین آگاه باشید که قیمت کمتر الزاماً باعث فروش و سود بیشتر نمی‌شود! در نهایت بهترین معیار برای قیمت‌گذاری، درک خواسته‌های مشتری است.

همیشه آماده و عالی باشید؛ اما فقط در زمان‌های مناسب اقدام کنید

در تمام این کتاب، درباره کارآفرینی کماندویی و شایستگی‌های فراوان ضروری برای آن صحبت کردم؛ اما در نهایت کارآفرینان کماندویی نیز انسان‌هایی مانند من و شما هستند. آن‌ها همیشه در حال انجام کارهای محیرالعقول و کسب دستاوردهای بزرگ نیستند. نباید تصور کنید که آن‌ها همواره در حال جوش و خروش و انجام کارهای متعددند. آن‌ها همیشه سعی نمی‌کنند در همه امور عالی باشند؛ اما همیشه در مهم‌ترین حوزه‌های کاری‌شان حرف اول را می‌زنند.

نکته در خور توجه اینکه ممکن است بسیاری از کارهایی که کارآفرین کماندویی در طول روز انجام می‌دهد، کارهایی باشد که کارآفرینان دیگر نیز انجام می‌دهند. تفاوت اصلی آن‌ها این است: کارآفرین کماندویی به‌موجب دانش، مهارت و شایستگی‌هایش، این توانایی را دارد که در محدود زمان‌های مناسب، فرصت‌های فوق‌العاده را تشخیص دهد و بلافاصله دست به اقدام قدرتمندانه بزند.

همیشه انجام کارهای درست نتایج درست به بار نمی‌آورد؛ بلکه انجام کارهای درست در

موقعیت درست و در مقیاس درست است که نتیجه درست خلق می‌کند. بنابراین کلید اصلی ایجاد تفاوت، تلاقی قدرت درونی با فرصت‌های محیطی است. شاید ایجاد فرصت‌های مناسب دست شما نباشد؛ اما داشتن آمادگی همیشگی برای استفاده از آن‌ها در صورت بروز، کاملاً دست شماست.

مشخص شده اشخاص و شرکت‌های بسیار موفق، همیشه عالی نیستند؛ اما دو دلیل باعث موفقیت فراوانشان شده است: اول اینکه می‌توانند فرصت‌های طلایی را تشخیص دهند و آن‌ها را بقبایند. دوم اینکه می‌توانند در بحران‌های بزرگی که هر چند سال یک بار اتفاق می‌افتد، خود را حفظ کنند و به این ترتیب، از بسیاری از رقبایشان پیش بیفتند.

بنابراین یک استراتژی عالی برای کارآفرین کماندویی این است که آگاهانه و پیش‌دستانه منتظر آن لحظات طلایی یا بحرانی بماند تا در صورت بروز، از آن‌ها نهایت استفاده را ببرد. همچنین برای جلوگیری از حس رخوت در زمان انتظار نیز همواره برنامه‌های توسعه‌ای و بهبود کوچک و مستمر برای خود و کسب‌وکارش تعریف کند؛ درست مانند کماندویی که همواره مشغول آموزش و تمرین است تا بتواند در زمان‌های معدود و مهم، به سرعت عملیاتی شود و به ایفای نقش بپردازد.

حالا که به پایان کتاب رسیده‌اید، اینجا را اسکن کنید.



<https://ffo.ir/bb-142-ch3>

در کار آفرینی کماندویی، مفاهیم عمیق و پیچیده به زبانی ساده و کاربردی بیان می‌شود. مطالب این کتاب در باره روندها و شیوه‌های جدید و به‌روز برای موفقیت کسب‌وکارها در شرایط دشوار و ناشناخته امروز است.

این کتاب به کار آفرینان، فعالان استارت‌آپی

و مدیران کسب‌وکارها کمک می‌کند تا بتوانند:

با موفقیت وارد بازار شوند؛

محصولات، خدمات و پیشنهادهای بهتری ارائه دهند؛

باریسک کمتری فعالیت کنند؛

به موفقیت پایدار دست یابند؛

در برابر ناملایمت‌های احتمالی تاب بیاورند؛

درک و یادگیری بهتری از محیط داشته باشند؛

و در کسب‌وکار، سود پایدارتری

به دست آورند.

کار آفرینی نوعی سبک زندگی است و «کار آفرینی کماندویی» این سبک زندگی را جذاب‌تر و هیجان‌انگیزتر می‌کند!

ISBN:978-600-6466-72-9



9 786006 466729

قیمت: ۳۹۰۰۰ تومان



BARAYAND
انتشارات برآیند